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



ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОНОМИЈА И ОРГАНИЗАЦИЈА НА ПРЕТПРИЕМНИШТВО

СТУДИСКА ПРОГРАМА: МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО МАЛИ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

МЕНАЏМЕНТ И РАЗВОЈ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ОРГАНИЗАЦИИ СО МЕЃУНАРОДНО РАБОТНО АНГАЖИРАЊЕ

СТУДЕНТ: ИРИНА СТАМЕНКОВСКА
БРОЈ НА ИНДЕКС: М151009
МЕНТОР: ПРОФ. Д-Р ШЕКЕРИНКА ИВАНОВСКА

Свети Николе, 2020

Апстракт

Во современите отворени општества расте бројот на организации кои се одлучуваат да ангажираат работници и од други земји. Во овие организации, кај менаџментот на човечките ресурси се јавува потреба од прилагодување на одредени процеси во менаџирањето. Суштината на менаџирањето на човечки ресурси, како збир од организациски активности чија цел е привлекување, развој и задржување на ефективна работна сила, побарува помали или поголеми промени во самите организациски процеси.

Во трудов посебно внимание се посветува на процесите на развој на човечките ресурси. Некои од овие процеси како: планирање, спроведување и евалуација на обуки, развој на кариера, развој на менаџмент, подобрување на перформансите, постоеле уште од времето кога се појавиле првите вработувања. Одтогаш наваму, тие постојано се подобруваат и унапредуваат, а денес тие претставуваат многу сложена и корисна функција на менаџментот на организацијата.

Менаџментот на Развој на Човечките Ресурси е посебна гранка на Менаџментот на Човечките Ресурси и е задолжен за откривање на потребите за тренинг на вработените во согласност со потребите за развој и напредок на организацијата. Менаџментот на Развој на Човечките Ресурси не се фокусира само на зголемена ефикасност на вработените, туку има за цел и подобрување на мотивацијата за само-подобрување на самите вработени. Тој се стреми кон создавање на култура на ефикасност, со што ја менува и свеста кај вработените. Идеите кои вработените од други земји ги носат со себе и ги споделуваат со своите нови колеги на формален или неформален начин, ја прават програмата за обуки уште поразновидна, а самата организација станува чекор поблиску до остварување на своите цели.

Во овој труд преку теоретско и емпириско истражување потврдуваме дека присуството на меѓународно ангажирани вработени позитивно влијае врз развојот на вработените во организациите, а со самото тоа и врз подобрување на перформансите и развојот на организација.

Клучни зборови: развој на човечки ресурси, обука, тренинг, меѓународно ангажирани вработени, развој, перформанса.

Abstract

In the modern open societies, there is an increased number of companies that decide to employ workers from other countries as well. The management of human resources in these organisations needs adjustment of some of its management processes. The essence of human resource management, as the sum of organisational activities which aim to attract, develop and retain effective work force, needs bigger or smaller adjustments in their organisational processes.

In this thesis, the special attention is pointed towards the processes of Human Resource Development. Some of these processes, including planning, organising and evaluating training, career development, management development, performance development, were used even with the emergence of the first employments. Since then, they are constantly developing and improving, and today they represent very complex and useful function of the management of the company.

Human Resource Development is a separate branch of the Human Resource Management, and its duty is to reveal training needs of the employees in accordance with organisational development and improvement. Human Resource Development is not only concerned with the increased efficiency of the employees, but also with the development of employees' motivation for self-development. It aims to create an efficiency culture, which will change employees' attitudes. The ideas that the foreign employees bring and share with their new colleagues in a formal or informal way, make the training program even more versatile, and the organisation itself gets a step closer to achieving its goals.

With this thesis, through theoretical and empirical research, we confirm that the presence of foreign employees positively influences the employee development in organisations, and with that has a positive impact on improving the performancesand development of the organisation.

Key words: human resource development, learning, training, foreign employees, development, performance

Содржина

ВОВЕД 5

Проблем, предмет и цел на истражувањето 8

а) Проблем на истражувањето 8

б) Предмет на истражувањето 8

в) Цели на истражувањето 9

1. ИСТОРИСКИ ОСВРТ НА МЕНАЏМЕНТ И РАЗВОЈ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ 10

1.1 Еволуција на Менаџментот на Човечки Ресурси 10

1.2. Менаџмент на Човечки Ресурси 15

1.3. Развој на Човечки Ресурси 20

1.3.1. Разлики помеѓу Менаџмент на Човечки Ресурси и Развој на Човечки Ресурси 21

1.3.2. Развој на Човечки Ресурси како посебен дел од менаџментот на една организација 24

2. ПЛАНИРАЊЕ И СПРОВЕДУВАЊЕ НА ОБУКА 27

2.1. Процес на обука и развој 28

2.1.1. Проценка на потребите од обука 29

2.1.2. Дизајн и имплементација на обука 35

2.1.3. Евалуација на обука 37

2.2. Видови на учење и развој 39

2.2.1. Теории на учење како важен параметар при избор на обука 41

2.2.2. Ориентација на нововработените 42

2.2.3. Формално и неформално учење 43

2.2.4. Видови обука на и надвор од работното место 45

2.2.5. Менаџмент и развој на кариера 53

2.2.6. Развој на менаџмент 55

2.3. Поврзаност на обука со перформансата на организацијата 57
2.3.1. Менаџмент на перформанса 57
2.3.2. Ефектот на обуката врз перформансата 60
3. ОРГАНИЗАЦИИ СО ДОМАШНО И МЕЃУНАРОДНО АНГАЖИРАЊЕ НА ВРАБОТЕНИ 67
3.1. Меѓународен Менаџмент на Човечки Ресурси 68
3.2. Предности и недостатоци на меѓународно ангажирање на вработени 74
3.3. Спроведени истражувања за влијанието од присуството на меѓународни ангажирани вработени врз организациите 76
4. ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ ЗА РАЗВОЈ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ОРГАНИЗАЦИИ СО МЕЃУНАРОДНО РАБОТНО АНГАЖИРАЊЕ 81
4.1. Истражувачки хипотези 81
4.2. Методи и постапка на истражувањето 81
4.3. Резултати 83
4.3.1. Квантитативна анализа на резултатите 83
4.3.2.Квалитативна анализа на резултатите 112
Заклучни согледувања и препораки 125
Користена литература 128
Прилог - Анкетен прашалник 132
Листа на табели 135
Листа на графикони 1356
Листа на слики 137

ВОВЕД

Во денешно време, природата на работните задачи на едно исто работно место со тек на време се менува, следејќи го напредокот на технологијата, општоприфатените стандарди за добра работна пракса, но и општествено прифатените норми за културни меѓучовечки односи.Полесниот пристап до податоци, полесната комуникација, како и многуте алатки за анализа на податоци на вработените им овозможуваат повеќе да се фокусираат на комуникација со колегите на работното место, со што се олеснува соработката и се отвора можност за подобра тимска работа, за полесно изнаоѓање на решенија, што на крајот води до иновативност. Технолошкиот напредок овозможува многу поголема продуктивност на вработениот како индивидуа, но и на самата организација. Со новите стандарди за добра работна пракса, вработените се во постојан контакт со тимот, а од менаџментот добиваат јасни очекувања, но и поттик за користење на сопствените вештини, слобода за иницијатива, како и можност да учествуваат во процесот на донесување на одлуки. Присуство на колеги од други држави на работното место, на вработените директно им влијае врз нивното размислување, однесување и начинот на комуникација.

Истовремено, поради неизбежните промени на видот на активностите кои опишуваат едно работно место, факт е дека формалното образование на еден работник не може да биде доволно за долгорочно следење на наметнатите промени. Поради тоа, потребно е вработените, самостојно или водени од Менаџментот на развој на човечките ресурси, да се вклучат и постојано да бидат дел од повеќе различни достапни форми на формален и неформален тренинг.[1] Додека во минатото повеќе акцент се ставало на формалниот тренинг, во модерното работно опкружување сè поголема е потребата и од доживотно учење на вработените, во што се вбројуваат сите можни форми на неформалниот тренинг, од пребарување на интернет, преку учење од лично искуство, до разговор со колеги. Со цел вработениот да оствари успешен напредок во својата кариера, неопходно е постојано да биде изложен на повеќето видови тренинг и обуки.

За да може работникот да одговори на очигледно променливите предизвици во текот на својот долгогодишен работен ангажман, неопходно е тој постојано да се

[1]Armstrong, M. (2010). *Armstrong's essential human resource management practice: A guide to people management*. London: Kogan Page Limited.p.217.

прилагодува. Од тука произлегува уште една причина за неизбежна и неопходна потреба од постојан тренинг и усовршување на работниците. Тренингот, обуките и усовршувањето на работниците се директна обврска на менаџментот на развој на човечките ресурси. Менаџментот на развој на човечките ресурси е посебна гранка на Менаџментот на човечките ресурси и е задолжен за откривање на потребите за тренинг на вработените во согласност со потребите за развој и напредок на организацијата. Менаџментот на развој на човечките ресурси не се фокусира само кон зголемена ефикасност на вработените, туку има за цел и подобрување на мотивацијата за само-подобрување на самите вработени.[2] Се стреми кон создавање на култура на ефикасност, со што се менува свеста кај вработените, и како краен производ се добиваат вработени кои со поголемо внимание и интерес пристапуваат до работните задачи и со гордост ги користат новостекнатите вештини.

Процесите на менаџментот на развој на човечките ресурси овозможуваат зајакнување на потребните вештини, како и учење на нови. Со ова се постигнува изедначување на вештините кај членовите на ист тим и спречување на присуство на слаби алки во организацијата. Идеите кои вработените од други земји ги носат со себе и ги споделуваат со своите нови колеги, ја прават програмата за обуки уште поразновидна, а самата организација станува чекор поблиску до своите цели.

Во модерните, отворени општества, во кои е отворен пазарот на трудот, се зголемува бројката на компаниите што се одлучуваат да ангажираат работници од други земји. Но, со ваквата одлука на организациите, се поставува прашањето: дали и како претходните работни искуства и изложеност на тренинзи на новодојдените работници од други земји можат да се дисеминираат и искористат за дополнително унапредување на веќе постоечкиот кадар во претпријатието? Во денешно време, одговорот на првиот дел од ова прашање би бил „да“. Во организациите со меѓународен кадар, менаџментот на развој на човечките ресурси може да ги користи придобивките од директен пристап до искуствата на вработените од други земји, од една страна со добивање идеи за унапредување на работните вештини на вработените, како и за организирање на формален тренинг, а од друга страна, со поттикнување на вработените од други земји да ги споделуваат своите искуства, како и со мониторинг на директната неформална дисеминација на истите. Дури може да се оди до тој степен, па вработените од други

[2]Noe, R. A. (2006). *Employee training and development*. 5th ed. New York:The McGraw-Hill Companies, Inc.p.5.

земји би биле обучувачите при формален тренинг на останатите вработени во организацијата. Формалниот тренинг, во вакви случаи би бил од видот на семинари, обуки, дури и формирање на работни групи во кои лидерите на тимовите би биле токму истите тие вработени од други земји.

Со зголемување на бројката на организации кои се одлучуваат да вработуваат кадри од други земји, независно дали тие ќе бидат во редовите на менаџментот или не, се јавува потребата за почести и поопфатни истражувања на оваа тема, како и истражувања за специфичните оддели во организациите кои директно се засегнати од ваквите кадровски промени. Со овој труд ќе се направи обид да се покаже предноста на присуството на меѓународно ангажираните вработени со фокус на пренесување на знаењата и вештините кои странците ги стекнале на нивните претходни работни позиции во некои други странски земји.

Со точно наведување и дефинирање на предметот, проблемот и целите на истражувањето ќе се даде јасна насока во која ќе се движи целиот процес и ќе се разработува темата на овој труд. Ќе биде даден историскиот осврт на развојот на Менаџментот на човечките ресурси со особен фокус на функцијата за развој на човечките ресурси. Понатаму, ќе бидат прикажани сите функции и процеси на овој дел од менаџментот на една организација, а ќе бидат прикажани и различните видови, методи и техники на обуки и учење на вработените. Ќе се направи осврт на организациите кои во своите редови имаат вработено странци, од аспект на нивните разлики со организациите кои вработуваат само локален кадар. Менаџментите на човечките ресурси имаат некои суштински разлики во овие два вида на организации, и тие разлики ќе бидат прикажани во последниот дел од теоретскиот дел на овој труд. Обидот да се реши проблемот и да се остварат целите на овој труд ќе се направи со помош на истражување во вид на анонимнаанкета на луѓе кои се вработени во организации кои имаат локално и меѓународно ангажираните вработени, а резултатите од истражувањето ќе бидат детално разработени.

Проблем, предмет и цел на истражувањето

а) Проблем на истражувањето

Главниот проблем на истражување кој е и предмет на истражување на овој магистерски труд е да се утврди влијанието на присуството на меѓународни кадри врз планирање на активностите на менаџментот на развој на човечките ресурси во организациите. Според тоа, проблемот која се истражува во трудов дава одговор на прашањето:

- Дали процесот на менаџирањето на развојот на човечки ресурси, доколку во организацијата има вработени од различни земји, влијае на подобрување на развојот на вработените и на подобрување на организациските перформанси?

б) Предмет на истражувањето

Во моментот кога една организација почнува да се развива и да расте, таа почнува да ги развива и унапредува и внатрешните процеси на менаџирање. Во денешно време кога светот, а и сè во него, толку брзо се менува, организациите мора да држат чекор со времето. Тоа не значи единствено набавување и користење на новата технологија, туку и менување и адаптирање на самите процеси, и оние процеси за извршување на работните задачи, како и оние процеси на самиот менаџмент. Ова конечно ќе значи дека и еден од најважните ресурси на една организација - нејзините вработени - ќе треба да се менуваат и адаптираат на побарувачките на новиот променлив свет. Тоа се постигнува со менаџментот на развој на човечките ресурси кој всушност ќе биде првиот сегмент на предметот на истражувањето на овој труд.

Олеснетите можности за патување, желбата на луѓето да запознаваат нови народи и култури, недостаток на работни места во некои земји, недоволно искористување на навистина високи квалификации на работната сила во некои земји, се само некои од причините зошто сè повеќе работоспособни луѓе се одлучуваат своите работни позиции да ги бараат во земји различни од онаа од која потекнуваат. Оваа мобилност секако придонесува на променливоста на светот и сè во него. Какви, и до колкава мерка, промени ќе предизвикаат овие странци во организациите ширум светот е вториот сегмент на предметот на истражувањето спроведено за овој магистерски труд.

Овие два сегмента споени го објаснуваат предметот на истражувањето, а тоа е влијанието на присуството на меѓународно ангажираните вработени врз процесите на менаџментот на развој на човечките ресурси.

в) Цели на истражувањето

Главната цел на ова истражување е да се добијат научни сознанија за предметот на истражувањето, односно да се утврди дали присуството на меѓународно ангажирани вработени има позитивно влијание врз развојот на човечките ресурси во организацијата.

Ова истражување, освен главната, има и дополнителни цели. *Прва дополнителна цел* е да ги понуди добиените податоци за начинот на кој вработените од други земји ги трансферираат своите знаења и вештини на своите колеги. Овие податоци би можеле да помогнат во планирањето на искористувањето на знаењата и вештините, кое може да биде преку спроведување на формални обуки каде обучувачи ќе се вработените од други земји, или преку креирање на организациска култура која поттикнува доживотно учење и неформално споделување на знаења и вештини меѓу колегите. *Второ*, ова истражување ќе даде податоци за личните ставови на вработените кон присуството на вработените од странство, и како цел може да се дефинира поттикот на организациите кои вработуваат и странци да развијат системи со кои ќе ги мотивираат своите вработени да ги прифатат своите колеги странци, при што, со подобра соработка меѓу колегите, ќе се добие поголема продуктивност на работното место.

Непосредни корисници на ова истражување би можеле да бидат менаџерите на човечките ресурси, и тоа и оние чија специјалност се вработувањата и оние кои го менаџираат развојот на човечките ресурси, локално ангажираните вработени, како и меѓународно ангажираните вработени.

Со оглед на тоа дека темата за влијанието на меѓународно ангажирани вработени врз развојот на човечките ресурси во организациите не е доволно истражена, ова истражување има за цел да поттикне нови истражувања на оваа тема.

1. ИСТОРИСКИ ОСВРТ НА МЕНАЏМЕНТ И РАЗВОЈ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Во денешно време, Менаџментот на човечки ресурси води многу процеси кои што се неопходни за успешен опстанок на една организација.[3] Не можеме да замислиме постоење на еден успешен бизнис без оддел кој се грижи за регрутирање и вработување, компензации и бенефиции, тренинг и развој, дури и развој на лидерството. Но, приказната за менаџментот на човечките ресурси тргнува од историјата на сите работници кои некогаш постоеле. Водејќи корени во стара Кина, некогашното управување со вработените се сведувало на едноставни процедури кои требало да водат до успех, денешното менаџирање на човечките ресурси е стратешки партнер на секоја организација без кој не може да се замисли деталното планирање и остварување на највисоките перформанси како на самите вработени, така и на организацијата во целост.

1.1 Еволуција на Менаџментот на Човечки Ресурси

Поимите менаџмент и лидерство не се воопшто нови. Тие датираат уште од античкиот свет кога тогашните цивилизации требало да бидат водени и менаџирани од страна на тогашните кралеви и водачи. Античките владетели морале да раководат со комуните, селата, како и со првите градови.[4] Тие требале да планираат собирање на даноци, но и да обезбедуваат заштита за нивните поданици. Ова немало да биде возможно без нивното умеење да менаџираат и да ги распределуваат должностите на најквалификуваните луѓе во соодветните области. Тие морале да ја имаат усовршено вештината делегирање, воедно водејќи сметка што и на кого делегираат. Дури и во племенските заедници се водел претходно детално разработел и планиран процес за избор на племенскиот водач. Во античка Грција за прв пат се појавил поимот практикантство, каде практикантите обично живееле во домовите на мајсторите и гоучеле занаетот од нив.[5] Во стара Кина запрв пат се сретнува употреба на процес на селекција на нови вработени.

Не секому му е изненадување дека добрите практики за менаџирање на човечките ресурси доаѓаат од големите антички војсководци. Дури и во антички времиња било

[3]https://hrmhandbook.com/hrt/hrm-history/- превземено на 28.03.2020.
[4]Tubey, R., Rotich, K. J. and Kurgat, A. (2015). History, Evolution and Development of Human Resource Management: A Contemporary Perspective. *European Journal of Business and Management*, p.139.
[5]Swanson, R. A. and Holton III, E. F. (2001). *Foundations of Human Resource Development*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.p.30.

јасно дека опстанок на кој било вид на заедница е можен само доколку истата е снабдена со бројна, висококвалитетна и беспрекорно водена војска. Тогашните генерали имале задача да регрутираат луѓе, да ги распределат на најоптимални позиции, а дури и кога станувало збор за целосно необразовани луѓе без никакви вештини, било неопходно на истите да им се обезбеди соодветен тренинг.

Всушност, менаџирање на човечки ресурси имаме во секоја ситуација кога се инволвирани повеќе од една индивидуа, неважно дали се работи за семејство, племе, антички град, армија или современа компанија.

За подобро да се разбере еволуцијата на менаџментот со човечки ресурси, потребно е убаво да се разбере поимот менаџмент на човечки ресурси. Постојат многу различни дефиниции на поимот и тука ќе бидат наведени неколку од нив за кои се смета дека даваат најсуштинско објаснување:

- Менаџмент на човечки ресурси е стратешки и кохерентен пристап кон раководењето со највредните ресурси во една организација – луѓето кои работат таму и кои индивидуално и колективно придонесуваат за остварување на организациските цели, вели Армстронг (Armstrong).
- Според Гери Деслер (Gary Dessler) менаџирање на човечки ресурси е процес на добивање, обучување, оценување и компензација на вработените, како и грижата за нивните работни односи и физичка и здравствена заштита.Тој, исто така, вели дека тоа се политиките и практиките треба да се спроведат за сите аспекти на човечки ресурси од менаџерската позиција, вклучително регрутирање, скрининг, обука, наградување и проценка.
- Братон и Голд (Bratton and Gold) го дефинираат менаџментот на човечки ресурси како стратешки пристап за управување со работните односи, кој потенцира дека доброто искористување на можностите на вработените е клучно за постигнување на конкурентни предности, а тоа се постигнува преку специфичен збир на интегрирани политики, програми и практики за вработување.
- Управувањето со човечки ресурси се занимава со димензијата на луѓе во управувањето. Бидејќи секоја организација е составена од луѓе, стекнувањето на нивните услуги, развивање на нивните вештини, мотивирање да постигнат повисоки нивоа на перформанси и осигурување дека тие ќе продолжат да ја одржуваат својата посветеност кон организацијата, е од суштинско значење за постигнување на целите на организацијата. Ова важи за сите видови организации,

без оглед на видот на организацијата - влада, бизнис, образование, здравство или друг вид, велат Децензо и Робинс (Decenzo and Robbins).

- Според Милкович и Бодро (Milkovich and Boudreau) менаџирањето на човечките ресурси е серија на одлуки што влијаат на односот помеѓу вработениот и работодавачот: ова влијае на многу конституенти и има за цел да ја поттикне ефективноста на вработените и работодавачот.[6]

Може да се извлече заклучок дека менаџирањето на човечки ресурси е збир од организациски активности чија цел е привлекување, развој и задржување на ефективна работна сила. Сето ова е дел од менаџирањето на една организација кој е посветен на секој аспект поврзан со луѓето во таа организација, тргнувајќи од процесот на планирање на работните позиции, преку привлекување, селекција и регрутирање на соодветен кадар, обезбедување на обука на постоечките вработени, мониторинг и оценка на нивната перформанса, до наградување на заслужните вработени, сè со цел да исполнат целите на организацијата на најдобар и најефективен начин и самата организација да го достигне саканото ниво на конкурентност на планираниот пазар.

Во средината на осумнаесеттиот век, појавувањето на бројните фабрики со голем број вработени доведува до појава на побунување кај вработените кои почнале да бараат основни услови за работа. Владите во Европа и САД одговориле на протестите со тоа што ги обврзале работодавачите и сопствениците на фабриките да воведат посебни статути кои ќе содржат формални регулативи на работните односи.[7]Американската компанија за производство на каси (The National Cash Register Company (NCR)), после еден од поголемите штрајкови во организацијата во 1901 година, прва го воведува одделот за менаџирање на персонал (Personnel Management)како дел од менаџментот на организацијата. Овој оддел требало да се грижи за поплаките, безбедноста, отпуштањата на вработените, како и водење на документација и распределба на плати. И други фабрики наскоро почнале да го следат овој пример, што всушност значело формализирање на активностите кои веќе биле воведени, но овој пат цел оддел бил формиран само за тоа.

Менаџирањето на човечки ресурси како посебна дисциплина е директен производ на Движењето за човечки односи (Human Relations Movement) кое своите

[6]https://www.economicsdiscussion.net/human-resource-management/definition-of-human-resource-management/31830 - превземено на 22.03.2020.
[7]Nelson, D. (2008). The new factory system and the unions: The national cash register company dispute of 1901. *Labour History Journal*. p.163.

почетоци ги има во раниот дваесетти век. Ова движење било водено од истражувачи на организацискиот развој кој го изучува однесувањето на луѓето во група, а особено на работното место. Овие истражувања имаат корен во Студиите на Хауторн (Hawthorne studies) кои биле спроведувани од страна на Елтон Мајо (Elton Mayo) и Фриц Ротлисбергер (Fritz Roethlisberger). Бихевиористичката школа на Елтон Мајо(Elton Mayo) се фокусира на самите вработени, односно на задоволување на нивните потреби со цел да се постигне поголема продуктивност на организацијата во која работат.[8]Сепак, првата теорија за менаџментот ја разработил Фредерик Тејлор (Frederick Taylor), кој во 1911 година го поставил поимот научен менаџмент (Scientific Management), а неговите поддржувачи,теоријата ја нарекле Тејлоризам. Класичната школа на Фредерик Тејлор (Frederick Taylor) била најдобро прикажана и применета во производните погони на Хенри Форд (Henry Ford). Фокусот на оваа школа е самата работа и адаптибилноста на ефикасно распределување на продуктивноста на вработените во соодветни оддели во организацијата.[9]

Менаџмент на човечки ресурси како термин, за првпат се појавува во втората половина од дваесеттиот век заменувајќи го терминот менаџирање на персонал. Ова се појавува како последица од раѓањето на нови теории, како што е Хиерархијата на потребите на Маслов. Развиениот свет во шеесеттите и седумдесеттите години на дваесеттиот век продолжува со огромниот економски развој. На организациите од секаков вид им се потребни голем број на обучени и вешти вработени. Работните односи почнуваат да се менуваат во голема мерка со тоа што вработените добиваат глас и моќ да преговараат со нивните работодавачи. Кај лидерите и менаџерите се јавува нов приоритет кај нивните вработени, а тоа се лојалност и посветеност кон самата работа и кон организацијата. Тоа бил моментот кога работодавачите почнале да гледаат на вработените како на најважно средство или ресурс за работа, а не само уште една ставка на документите за трошоци. Но, со појавата на многу различни можности за вработување, таа лојалност, толку важна за менаџерите, почнала да се губи кај вработените, кои почнале да сфаќаат дека не мора засекогаш да се лојални на иста организација доколку истата не ги исполнува нивните очекувања за грижа во најширока смисла на зборот. Од загриженоста на менаџерите поради губење и честа промена на вработените произлегува тоа што тие ја префрлиле обврската на менаџментот на

[8]Tubey, R., Rotich, K. J. and Kurgat, A. (2015). History, Evolution and Development of Human Resource Management: A Contemporary Perspective. *European Journal of Business and Management*. p.140.
[9]https://www.businessnewsdaily.com/10633-human-relations-movement.html - превземено на 28.03.2020.

персонал да истражи и подготви план кој ќе придонесе за задржување на лојалноста на вработените. Новоформираните оддели за менаџирање на човечките ресурси требало да изнајдат стратешки и тактички одговори како да се врати посветеноста и лојалноста кај вработените.[10]

Од тука може да се изведе разликата помеѓу менаџирање на персонал и менаџирање на човечки ресурси, со тоа што на првото главна цел му била да ја извлече работата од вработениот за да се оправда сумата која му ја плаќа, додека на второто главна цел е да се открие што е она што треба да му се пружи на вработениот за тој да ја исполни работната задача.[11]

Табела бр.1: Разлики помеѓу Менаџирање на Персонал и Менаџирање на Човечки Ресурси

Основи за споредба	**Менаџмент на персонал**	**Менаџмент на човечки ресурси**
Цели и вредности	Постепено интервенирање при привлекување, задржување и мотивирање на вработените	Стратешки фокус, конкурентност, профитабилност, опстанок, компетитивна предност и флексибилност на работната сила
Професионализам	Менаџерите на персоналот се одговорнизавработените за оние работи за кои тие се квалификувани	Директните менаџери се одговорни за нивните вработени (тие се мулти-квалификувани)
Односи	Ограничена доверба, конфликт идиференцијација, ориентираност кон контрола	Хармонија, взаемни интереси, активнавклученост на вработените
Менаџирање на вработените	Тесен фокус, индивидуализираност	Широк и тимски фокус
Информирање и комуницирање	Контролирана информираност и комуникација,бирократија, тајност	Транспарентност, објективност, чесност, доверба ипосветеност

Извор: Nuangjamnong, 2017 - цитирано од Armstrong 1995, p.2.

Појавата на менаџментот на човечки ресурси е во тесна врска со развојот на менаџментот на перформансата, како и со планирањето на кариера. Пред појавата на

[10]Chimonga, I. M. (2014). *The evolution of Human Resource Management*. Zambia: Creso University.p.5.
[11]Nuangjamnong, C. and Paul M. S. (2017). *Strategic human resource management in international organizations.* Canadian Center of Science and Education.p.2.

менаџментот на човечки ресурси, менаџерите биле тие кои одредувале кој на која позиција во организацијата ќе биде назначен, но после појавата, вработените биле прашувани на која позиција би сакале да бидат назначени. Процесите на обука и развој на вработените станале многу поразвиени. Сето ова придонесува менаџментот на човечки ресурси да стане важен и комплексен оддел во секоја успешна организација.

Во модерно време, менаџментот на човечки ресурси станува исто толку комплексен колку и самата организација, паповеќе не е само медијатор помеѓу синдикатите и организациите. За да биде успешен овој дел од менаџментот, неопходно е да ја следи стратегијата на самата организација. Со самото навлегување во стратегијата на организациите, се јавува нова форма на управување со вработените, а тоа е стратешки менаџмент на човечки ресурси. Вака трансформираниот оддел покажува успех во подобрувањето на перформансата и лојалноста кај вработените, а со тоа и во подобрувањето на перформансата на самата организација.

1.2. Менаџмент на Човечки Ресурси

При појавата на новиот концепт за управување со човечките ресурси, ребрендирањето на менџирањето на персонал во менаџирање на човечки ресурси станало популарно кај повеќето тогашни организации, но малку од нив ја знаеле суштината на идејата. Менаџментот на човечки ресурси се занимава со сето она што има врска со сите луѓе кои се вработени и менаџирани од страна на една организација.[12]Главните цели на менаџментот на човечки ресурси, како што се дефинирани од страна на Армстронг и Тејлор (Armstrong and Taylor), се:

- Да даде поддршка на организацијата во постигнување на своите цели преку развивање и спроведување на стратегии за човечки ресурси кои што се интегриран дел од бизнис стратегијата на организацијата;
- Да придонесе во развојот на организациска култура која се насочува кон високи перформанси;
- Да обезбеди талентирани, квалификувани и ангажирани луѓе според потребите на организацијата;

[12]Robinson, D., Perrimen, S. and Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. Brighton: Institute for Employment Studies.p.5.

- Да создаде позитивен работен однос помеѓу раководството и вработените и клима на взаемна доверба;
- Да ја поттикнува примената на етички пристап кон управување со луѓето.[13]

Од деведесеттите години на дваесеттиот век почнува да се воведува и терминот стратешки менаџмент на човечки ресурси. Причината за ова е што менаџментот на човечки ресурси морал да се води според целите на стратегијата на организацијата. За подобро да ги разбереме двата концепти, во табелата подолу се наведени нивните клучни разлики.

Табела бр.2: Разлики помеѓу Менаџмент на Човечки Ресурси и Стратешки Менаџмент на Човечки Ресурси

Основи за споредба	**МЧР**	**СМЧР**
Значење	Менаџирањетона човечки ресурси (МЧР) подразбира управување со работна сила на организацијата на темелен и структуриран начин	Стратешко менаџирање на човечки ресурси (СМЧР) е раководна функција што подразбира врамување на стратегии за човечки ресурси за да ги насочи вработените кон целите на организацијата.
Природа на делување	Реактивност	Проактивност
Одговорна личност	Специјалист за човечки ресурси	Менаџер на оддел
Приод	Фрагментиран	Интегриран
Опсег на делување	Грижа за односи со вработените	Гриза за интерни и екстерни односи
Временска рамка	Краткорочност	Долгорочност
Основен фактор	Капитал и производ	Луѓе и знаење
Однос кон промени	Ги следи промените	Ги иницира промените
Однос кон финансии	Центар за трошоци	Центар за инвестиции
Контрола	Строга контрола врз вработените	Попустливост кон вработените

Извор: Nuangjamnong, 2017 - цитирано од Fottler, 2013, p.3.

[13]Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed. London: Kogan Page Limited.p.29.

Стратешкиот менаџмент на човечки ресурси се опишува како главна врска и директен посредник помеѓу човечките ресурси и стратешкиот менаџмент на организацијата. Во денешно време, иако стратешкиот менаџмент на човечки ресурси е составен дел на многу успешни организации, сепак постојат организации кои го користат традиционалниот модел на менаџирање на човечките ресурси.

Она за што се грижи менаџментот на човечки ресурси е сето она што е поврзано со вработувањето и менаџирањето на луѓето во една организација. Тука спаѓаат стратешко планирање на вработувања, привлекување, селекција и регрутирање на вработени, менаџмент на учење и развој, менаџмент на перформанса, развој на програми за задржување на квалитетен кадар, грижа за благосостојба на вработените и слично. Објаснувањето на филозофијата на менаџментот на човечки ресурси, како што ја опишал Леге (Legge), вели дека политиките за човечки ресурси треба да бидат интегрирани во стратешкото деловно планирање ида се користат за зајакнување на соодветна организациска култура,дека човечките ресурси се вредни и се извор на конкурентска предност, дека најефикасно можат да бидат искористени преку меѓусебно конзистентни политики кои промовираат заложби, дека како последица на тоа, поттикнува подготвеност кај вработените да дејствуваат флексибилно воинтерес на потрагата за совршеност на една приспособлива организација.[14] Главната цел на менаџментот на човечки ресурси е: користејќи ги сите расположливи методи, техники, процеси и алатки, да овозможи, самите вработени да обезбедат успех на самата организација во која работат. Според Дејвид Гест (David Guest), ова се главните цели на политиките на менаџментот на човечки ресурси:

- Стратешка интеграција: способност на организацијатада ги интегрирапроблемите на човечките ресурси во нејзинитестратешките планови, да се осигури дека различните аспекти на менаџирањето на човечките ресурси се кохерентни меѓу себе, и да ги поттикне сите менаџери во организацијата да при нивното одлучување ги земаат предвид и перспективите на одделот за менаџирање на човечките ресурси.
- Силнапосветеност: посветеност во однесувањето да се следат зацртаните цели, ипосветеност -ставот кој треба да се рефлектира во силна идентификација со претпријатието.

[14]Armstrong, M. (2010). *Armstrong's essential human resource management practice: A guide to people management.* London: Kogan Page Limited.p.9.

- Висок квалитет: ова се однесува на сите аспекти на менаџерското однесување кои директно придонесуваатза квалитетот на производите и услугите, вклучувајќи го и менаџирањето совработените и инвестирањето во висококвалитетни вработени.
- Флексибилност: функционална флексибилност и постоење на прилагодлива организациска структура која ќе има капацитет за управување со иновации.[15]

Според поновите истражувања, сè поголем број на организации ги сметаат нивните вработени за најважен ресурс и средство кое треба паметно да се користи за да се постигне максималната перформанса и успех на организацијата. Користењето на овој ресурс се спроведува следејќи одредени и детално планирани функции и процеси. Функциите и процесите ги има многу. Тие зависат од видот на организацијата, бројот на вработени во организацијата, пазарот на труд во кој делува организацијата, како и од други фактори. Самите организации одлучуваат кои од функциите ќе ги користат, и кои од функциите ќе ги сметаат за поважни од другите. Функции кои се користат при менаџирањето на човечки ресурси во една организација најчесто се делат на менаџерски, оперативни и советодавни. Во менаџерските функции се вбројуваат:

- планирање
- организација
- управување
- контрола.

Планирањето е многу важна функција за секој менаџер. Секоја задача мора претходно добро да се испланира за подоцна да може да биде успешно остварена од страна на вработените. Менаџерот на човечки ресурси треба да испланира процеси кои ќе го овозможат остварувањето на организациските цели. Тука спаѓаат предвидувањата за потребите од нови вработени, како и потребите за отворање на нови работни позиции. При планирањето се користи опширно и детално истражување со цел да се одреди бројката и видот на вработените кои адекватно ќе можат да одговорат на задачите.

Откако е изготвен планот, менаџментот на човечки ресурси мора да изготви организациска структура според која ќе се извршуваат планираните задачи и активности. Оваа функција служи за распределување на задачите меѓу вработените,

[15]Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed. London: Kogan Page Limited.p.6

воспоставување на односи и врски меѓу вработените и одделите во организацијата, сè со цел секоја индивидуа и секој оддел да се движат кон иста цел - остварување на организациските цели.

Во управувањето спаѓа суштинското активирање на вработените да ги извршуваат зададените задачи. Тука голема улога игра мотивацијата, така да менаџментот на човечки ресурси треба да ги користи најадекватните техники за мотивирање кои се одредуваат според самата структура на вработените и нивните лични потреби и двигатели.

Контролата е всушност осигурување дека сè се одвива според направениот план. Се набљудуваат и оценуваат сите вработени и се проверува дали сите задачи се соодветно извршени. При каков било вид на девијација од планот, менаџментот на човечки ресурси треба да делува за да ја исправи истата.

Некои од оперативните функции се:

- Анализа и дизајн на работна позиција

  Ова е процес на детален опис на природата на работната позиција, како и на потребните квалификации на вработениот кој ќе биде назначен на таа работна позиција.

- Вработување

  Тука спаѓаат регрутирање и селекција на најдобриот кандидат за постоечка работна позиција. Кога веќе претходно е одредено каков профил на вработен е потребен, менаџерите на човечки ресурси ги разгледуваат избираат од изборот на кандидати со кои располагаат.

- Проверка на перформансот кај вработените

  Многу е важно да се следи дали вработениот ги исполнува сите потреби на работната позиција на која што е назначен, но и да се провери со каков квалитет ги извршува задачите.

- Обука и развој на вработените

  На сите вработени, без разлика дали се нововработени или не, треба да им се обезбеди можност за развој. Тоа се остварува преку најразновидни видови на обука, а се случува при недостаток на знаења или вештини кај вработените потребни или за ново работно место кај нововработените, или при промени кај истата работна позиција, или при подготовка на вработениот за нова работна позиција.

- Определување плата и надоместоци

Задача на менаџментот на човечки ресурси е и да планира и спроведува исплата на плати и надоместоци на вработените.

- Добросостојба и задржување на вработените

  Со обуки се постигнува вработените да имаат подобра перформанса во нивната работа. Но од друга трана, треба да се води сметка и за нивната добросостојба со што тие подолго време ќе се задржат во истата организација. Ова се овозможува со обезбедување на добри услови за работа.

Советодавната функција на менаџментот на човечки ресурси ги подразбира активностите кои ги презема менаџерот на човечки ресурси за да дава совети на високиот менаџмент на организацијата, како и на менаџерите на посебни оддели во организацијата, за работи како што се планирање на работни позиции, потреби од обука, создавање или менување на политики, процедури и програми за следење на персоналот во организацијата и слично.

1.3. Развој на Човечки Ресурси

Овој поим веќе е нашироко признаен во областа на менаџментот. Поимот како посебна дисциплинабил развиен затоа што функцијата за управување со човечки ресурси не успеа да ги исполни новите предизвици на дваесеттиот век.[16]Сепак, земајќи ги предвид сите аспекти на развојот во една организација, како и сите активности на различни водечки позиции во една организација, поимот развој на човечки ресурси некогаш може да биде збунувачки, особено за луѓето кои не се од таа бранша. За да биде појасно, под развој на човечки ресурси се подразбира сето она што има некаква врска со:

- тренинг;
- тренинг и обука;
- обука и развој;
- развој на вработени;
- технички развој;
- развој на менаџмент;

[16]Dirkx, J. M., Gilley, J. W. and Maycunich G. A. (2004). Change theory in CPE and HRD: Toward a holistic view of learning and change in work. *Journal: Advances in Developing Human Resources*.p.35.

- развој на менаџери;
- развој на перформанса;
- организациски развој;
- организациско учење.

Следствено на поврзаноста на сите овие поими со идејата за развој на човечки ресурси, луѓето од оваа професија можат да носат различни титули во различни организации, а во зависност од тоа во колку аспекти од професијата се инволвирани:

- Менаџер на човечки ресурси;
- Менаџер на развој на човечки ресурси;
- Специјалист за обука;
- Координатор за тренинзи;
- Директор на технички тренинг;
- Управител на обуки за продажба.[17]

Треба да се земе предвид дека севкупноста на поимот развој на човечки ресурси е во тесна врска со некои други функции на менаџментот на една организација, и тоа се:

- Менаџмент на човечки ресурси;
- Подобрување на перформанса;
- Развој на организациска ефикасност;
- Стратешки менаџмент;
- Развој на кариера.

1.3.1. Разлики помеѓуМенаџмент на Човечки Ресурси и Развој на Човечки Ресурси

Иако за некои луѓе овие два поими имаат исто значење, за други едниот е дел од другиот, за некои постои само менаџмент на човечки ресурси, сепак тие се суштински различни, но во исто време и премногу слични.

[17]Swanson, R. A. and Holton III, E. F. (2001). *Foundations of Human Resource Development*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.p.12.

Менаџмент на човечки ресурси е гранка на менаџментот на една организација. Главната грижа на оваа гранка е на најдобар можен начин да ги искористи човечките ресурси, при што ќе ги обезбеди најдобрите услови за работа. Ова го подразбира процесот на менаџирање на вработените на систематски и претходно испланиран начин. Различни принципи на управување се применуваат преку менаџментот на човечки ресурси за вработените да работат ефикасно и ефективно. Се стреми кон подобрување на перформансите и продуктивноста на организацијата со тоа што го поставува вистинскиот вработенза конкретна работна позиција.Процесот на менаџирање со човечки ресурси вклучува широк спектар на активности како што серегрутирање, селекција, вработување, ориентација, обука, развој на вештини, проценка на успешност, стимулации, наградување и компензација, одржување на безбедност на работното место, мотивација на персоналот, управување со промени и сл. Менаџментот на човечки ресурси исто така има за цел да одржува добри односи низ целата организација и на различни нивоа на работење и управување.[18]

Од друга страна, развојот на човечки ресурси е крило на менаџментот на човечки ресурси, кое што го држи фокусот на развојот и подобрувањето на човечката сила на организацијата. Овој оддел се стреми кон подобрувањето на знаењата, вештините, компетенциите, однесувањето и можностите на вработените, имајќи ја предвид главната цел, а тоа е да се подобрат и развијатперформансите на вработените, а со тоа и перформансата на организацијата.[19] Од тука заклучуваме дека овој оддел се занимава со обезбедување на корисни можности на вработените за нивниот целосен развој.Главните активностисе насочени кон развој на кариерата,обука и развој, управување со таленти, планирање на сукцесија, управување со перформанси, тренинг и менторство и др.Одделот за развој на човечки ресурси во повеќето организации, ширум светот, работи во насока на развој на вработените, од денот на вработување до престанување на вработувањето или пензијата.

Во табела бр.3 се дадени основните разлики помеѓу Менаџментот на Човечки Ресурси и Развојот на Човечки Ресурси, и тоа од аспект на нивните функции, цели, процеси, делување и слично.

[18]Richman, Nicole, "Human resource management and human resource development: Evolution and contributions", Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership, 2015, p.123.
[19]Јанкуловска, Марија, „Менаџмент на човечките ресурси во организациите", Меѓународен центар за славјанска просвета, 2014, p.78.

Табела бр.3: Разлики меѓу Менаџмент на Човечки Ресурси и Развој на Човечки Ресурси

Основи за споредба	**Менаџмент на Човечки Ресурси**	**Развој на Човечки Ресурси**
Поим	Функција на менаџментот	Дел од менаџментот на човечки ресурси
Функција	Реактивна	Проактивна
Цел	Да ја подобри ефикасноста на вработените	Да ги подобри знаењата и вештините на вработените
Процес	Рутински	Континуиран
Зависност	Независен	Потсистем
Делување	Само луѓе	Цела организација

Извор: https://www.businessmanagementideas.com/differences/difference-between-human-resource-management-and-human-resource-development/20181 - превземено на 22.03.2020.

Од табела бр.3 може да се направи следниов осврт на разликите помеѓу Менаџментот на Човечки Ресурси и Развојот на Човечки Ресурси.[20]

Менаџментот на човечки ресурси се однесува на примена на принципите на менаџирањепри управување со луѓето кои работат во една организација. Развој на човечки ресурси е функција за континуиран развој, која има за цел да ги подобри перформансите на луѓето кои работат во организацијата. Менаџментот на човечки ресурси е посебна функција на менаџментот, додека развој на човечки ресурси спаѓа под чадорот на менаџментот на човечки ресурси. Менаџментот на човечки ресурси е реактивна функција бидејќи се обидува да ги исполни барањата откако ќе се појават, а развој на човечки ресурси е проактивна функција, која ги предвидува и им се посветува на променливите барања на човечките ресурси во организацијата. Менаџментот на човечки ресурси е рутински процес и административна функција. Од друга страна, развој на човечки ресурси е континуиран процес.Основната цел на менаџментот на човечки ресурси е да се подобри ефикасноста на вработените,за разлика од развој на човечките ресурси, чија цел е развој на вештини, знаења и компетентност на

[20]https://www.businessmanagementideas.com/differences/difference-between-human-resource-management-and-human-resource-development/20181 - превземено на 22.03.2020.

вработенитеи целата организација. Менаџмент на човечки ресурси има посебна улога што го прави да е независна функција, додека развој на човечки ресурси е организациски ориентиран процес и епотсистем на голем систем. Менаџментот на човечки ресурси се занимава само со луѓе, за разлика од развојот на човечките ресурси кој се фокусира на развојот на целата организација.

2.3.2. Развој на Човечки Ресурси како посебен дел од менаџментот на една организација

Активностите предвидени за развој на човечките ресурси треба да започнат во моментот кога вработениот ќе се приклучи на една организација, и треба да продолжат во текот на неговата или нејзината кариера, без оглед дали станува збор за директор или општ работник. Работата на менаџментот на развој на човечките ресурси мора да одговара на промените на работните позиции, а и на самата работа, и да е интегрален дел од долгорочните планови и стратегии на организацијата за да се обезбеди ефикасно и ефективно користење на ресурсите.[21]

Една од најважните функции на менаџментот на човечки ресурси, обука и развој на човечките ресурси, во последниве децении сè повеќе има тенденција да прерасне во посебна гранка на менаџментот на човечки ресурси, а со тоа многу организации отвораат посебни оддели кои се занимаваат само со развојот на нивните вработени. За многу луѓе развојот на човечките ресурси претставува синоним за обука на вработените. Сепак, постојат цели оддели во организациите кои се грижат за многу повеќе работи отколку само да планираат и спроведуваат обуки.

Споредедефиницијата која ја користи Стивен Гиб (Stephen Gibb), развојот на човечки ресурси вклучува процесза потреба, планирање, спроведување и проверканаменаџирањето со когнитивниот капацитет,способностите и однесувањата потребни за да се овозможи и подобри перформансата на индивидуата, тимот и целата организација.[22]Овој дел од менаџментот во една организација вклучува проценување на потребите за развој на човечките ресурси, и тоа на различни нивоа и на различни начини. Вклучува планирање, на тој начин што поставувацелиза развој на вработените за тие

[21]Beardwell, J., Holden, L. and Claydon, T. (2004). *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. 4th ed. Edinburgh: Pearson Education Limited.p.266.
[22]Gibb, S. (2006). *Human resource development*. Edinburgh Business School. p.14.

даги постигнат планираните исходи. Конкретно делува, на тој начин, што со користење на низа техники, се стреми кон создавање на висококвалификуван кадар. Подразбира проверување на постигнатото преку проценка на искуствата и резултатите од применетите техники за развој на вработените, од тестирање на она што вработените го научиле, па сè до проценување на трошоците и придобивките. Овој основен циклус наактивности е она што го формира и дефинира процесот на развојот на човечките ресурси.

Ричард Свансон (Richard Swanson) дава своја дефиниција и вели дека развојот на човечките ресурси е процес за развивање на човековата експертиза преку обукаи развој со цел подобрување на перформансата како на вработените, така и на организацијата во целост.[23] Навистина, голем фокус денес се става на учењето и подобрувањето на перформансата на работното место. Постојат и други многубројни дефиниции за развојот на човечките ресурси кои го дефинираат учењето на работното место како процес кој го користат поединцитекога се вклучени во програми за обука, курсеви за образование и развој, или некој друг вид на активностиза учење преку искуство, сè со цел да се стекнат компетенциинеопходни за исполнување на тековните и идните работни задачи. Развојот на човечки ресурси може да се дефинира и како збир на систематско планирани активности кои организацијата им ги овозможува на своите вработениза да ги научат неопходнитевештини и знаења со кои ќе можат да се исполнат тековните и идните барања и планови на организацијата. Менаџментот на развој на човечките ресурси има за цел да развие знаење, експертиза, продуктивност и задоволство кај луѓето, без разлика дали од развојот ќе има користиндивидуата, групата луѓе, тимот или целата организација, заедница, нација или, конечно, целото човештво.

Земајќи ја предвид брзата промена на сите аспекти во животот, насекаде низ светот, а особено на полето на професионализам и работно место, јасно е дека потребата за доживотно учење се јавува во сите домени на секоја организација. Следствено на тоа, се зголемува и потребата организациите да назначат оддели кои ќе се грижат за континуирано учење на нивните вработени, а тоа секако ќе има влијание и на финансискиот менаџмент, бидејќи постои потребата од посебен буџет чија намена ќе биде организирање и спроведување на обука и развој на вработените на сите работни позиции. Развојот на работното место за различни професии има различно значење и

[23]Swanson, R. A. and Holton III, E. F. (2001). *Foundations of Human Resource Development*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.p.4.

практични импликации. На пример, за директори и менаџери, доживотното учење може да вклучува посета на семинари каде се учат и разменуваат најновите и најразвиените практики во менаџирањето. За средно квалификуван работник, доволен ќе биде тренинг за учење на основни вештини кои ќе му помогнат на работникот да ги развие своите способности. За професионални работни позиции, доживотно учење може да значи константно формално дообразување, а особено за сертифицирани професионалци чии сертификати се со временска рамка и мора континуирано да се продолжува.[24]За каква и организација да станува збор, сигурно е дека таа мора да планира и да обезбеди обука за сите свои вработени, каква и да е обуката која е потребна на секој вработен посебно.

[24]Werner, J. M. and DeSimone, R. L. (2012). *Human resource development*. 6th ed. USA: Cengage Learning. p.24.

2. ПЛАНИРАЊЕ И СПРОВЕДУВАЊЕ НА ОБУКА

Како што светот, и сè во него, рапидно се менува, така сè поголема е потребата од адаптибилност кон промените. Според Армстронг (Armstrong), истражувањата за ресурсите во една организација потенцираат дека високо квалификувана работна сила е поважна од компетитивна работна сила.[25] Адаптибилноста кај вработените во една организација може значително да се подобри доколку самата организација вложи големи напори во мотивирањето на вработените да ги подобрат нивните вештини, знаења и способности, со тоа што ќе им обезбеди начини за да се оствари тоа. Добро е тоа што организациите во денешно време ја разбираат важноста на потребата од развивање на вештините, знаењата и способностите на своите вработени.Човечките ресурси на секоја организација се најважниот, најдинамичниот, а често и најскапиот, ресурс.[26] Ако организацијата сака да биде успешна, неопходно е таа да инвестира во овој нејзин ресурс, бидејќи човечките ресурси се всушност клучниот ресурс кој води до успех на организацијата. Човечките ресурси треба да се поддржуваат и негуваат, на што последица ќе биде нивниот успех, а со тоа и успех на организацијата.

Најчесто термините обука и развој се употребуваат со иста конотација. Тие во суштина не се воопшто исти. Општа дефиниција за обука може да гласи:да се испланира и овозможи учење на вработените при што тие ќе се стекнат со знаења, вештини и однесувања потребни за нивната работата, кои ќе им помогнат да ги поправат недостатоците во нивното работење. Според Симс (Sims), под обука се подразбираат сите методи кои се користат за на вработениот да му се дадат вештини и знаења потребни за извршување на работните задачи.[27]Спротивно на тоа, развоје обид од страна на организацијата на вработените да им се обезбедат и овозможат вештини потребни за сегашните и идните работни места. Развој на човечките ресурси е целокупниот процес што работодавачот им го обезбедува на вработените за да им помогне постепено да ги подобруваат вештините, да стекнуваат ново знаење и да напредуваат во својата кариера.Од големо е значење во организацијата да се развие и одржува култура на

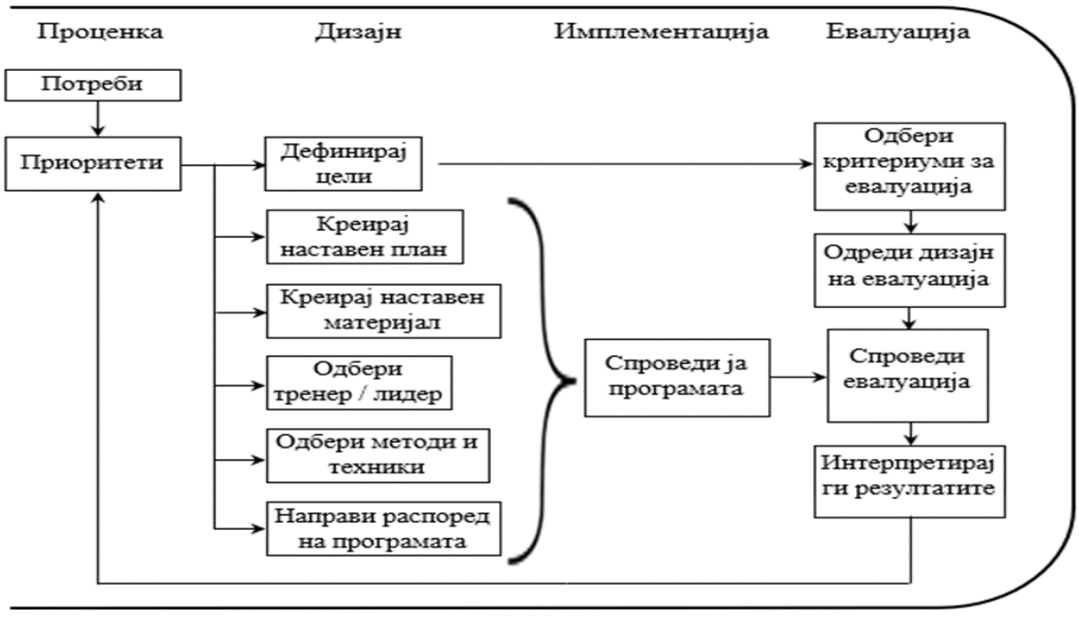
[25]Armstrong, M. (2010). *Armstrong's essential human resource management practice: A guide to people management.* London: Kogan Page Limited.p.8.
[26]Itika, J. S. (2011). *Fundamentals of human resource management*. Leiden:African Studies Centre. p.127.
[27]Sims, R. R. (2002). *Organizational success through effective human resources management*. Westport, CT. Publication.p.181.

учење.[28]Ваквата култура го промовира учењето така што високиот менаџмент, менаџерите на оддели и сите вработени го вреднуваат и ценат учењето и на учењето гледаат како на неопходен организациски процес на кој сите максимално му се посветени и во кој континуирано учествуваат. Да се создадекултура на учење потребно е да се развијат методи кои ја поттикнуваат и подобруваат посветеноста на вработените, да им се овозможи на вработенитеда дејствуваат во согласност со нивната посветеност и да се понуди практична поддршка во учењето.

2.1. Процес на обука и развој

Процесот на обука опфаќа збир од активности кои можат да имаат најразновидна форма, но секако секогаш мора да се насочени кон претходно утврдени цели на обуката.[29] Ваквите процеси се користат за да се решат различен вид на проблеми во една организација. Се користат за ориентација на нови вработени, потоа за да обезбедат потребни знаења и вештини, и секако да помогнат на поединци и групи да станат поефективни во нивната работа. Ова се всушност и целите на процесот на обука и развој на вработените.

Слика бр.1: Процес на обука



Извор: WernerandDeSimone, 2012, p.27.

[28]Gjorgjevikj, B. (2016). Impact of national culture on International Human Resource Management. *Journal: Economic Themes*.p.291.
[29]Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed. London: Kogan Page Limited.p.685.

Постојат повеќе варијации на ваквиот процес, но, како што е прикажано на слика бр.1, во суштината на секој од нив влегуваат следниве фази:

- Проценка на потребите од обука;
- Дизајн и имплементација на обука;
- Евалуација на успешноста на обуката.[30]

2.1.1. Проценка на потребите од обука

Првиот чекор во процесот на обука е да се процени потребата од обука.Ако проценатa на потребата за обука не се направи добро, можат да се случат одредени проблематични ситуации, кои исто така можат да ја зголемат потребата од учење наместо да ја намалат.За жал, многу организации се одлучуваат да спроведат обука без да ја поминат оваа фаза од процесот на обука. Ваков пример би можел да биде при спроведување на обука во случај кога постои проблем со перформансата, во кој случај, наместо обука, би требало да се делува врз зголемување на мотивацијата на вработениот, дизајнот на работата, или најдобро, да се подобри комуникацијата при што јасно ќе се прикажат очекувањата за перформанста. Во друг случај, обуката би можела да биде со погрешна содржина, цели или методи. Грешка при проценување на потребата од обука би можела до доведе и до испраќање на вработените на обука за која тие ги немаат потребните предзнаења, со што обуката би била бесцелна. Исто така, би можело да се случи обуката да не ги задоволи очекувањата за стекнати знаења и вештини, промени во однесувањето или финансиските резултати кои организацијата ги очекува. Вакви примери има повеќе, и сите тие укажуваат на големата важност на добрата проценка на потребата од обука.[31]

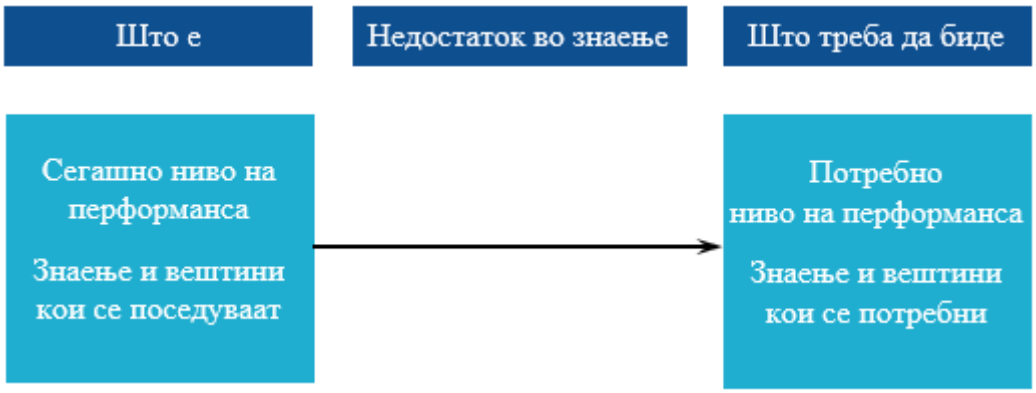
Процесот на идентификување на специфични потреби од обука е работа на специјалист за обука и развој на вработени. Од особенозначење е принципот дека цената на ниту една обука не смее да биде повисока од користа која организацијата ќе ја има од неа, и во секој случај мора да биде во корелација со стратегијата на организацијата.[32]Во повеќето успешни организации проценка на потребата за обука најчесто се прави на

[30]Werner, J. M. and DeSimone, R. L. (2012). *Human resource development*. 6th ed. USA: Cengage Learning.p.27.
[31]Sims, R. R. (2002). *Organizational success through effective human resources management*. Westport, CT. Publication.p.170.
[32]Itika, J. S. (2011). *Fundamentals of human resource management*. Leiden:African Studies Centre. p.128.

околу три години, освен во случаи кога се случува голема организациска промена или пак ќе се појави влошување на перформансите.

Иако проценатa за одредување на потребата од обука може најлесно да се опише како одредување на празнината помеѓу моменталните знаења и вештини и потребните знаења и вештини, овој процес е многу повеќе од тоа. Со дадената премиса би можело единствено да се поправи она што ќе се идентификува како недостаток. Ваквиот приод се базира на теоријата на недостатоци (Deficiency Theory), која е многу ограничувачка за ваква употреба.[33]

Слика бр.2: Теорија на недостатоци



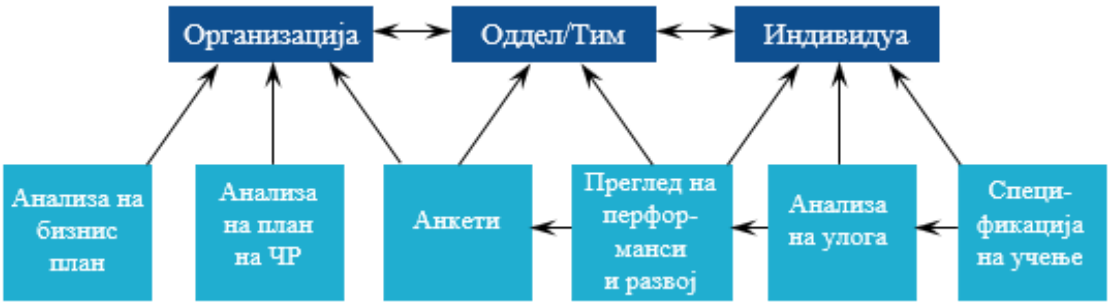
Извор: Armstrong, 2009, p.690.

Учењето сепак е многу повеќе од одредување и пополнување на „дупка“ во знаењето. Учењето, во идеални ситуации би требало да ги идентификува и задоволи потребите за развој, а тука спаѓаат зголемувањето на компетенциите, оспособувањето на вработените за преземање на нова одговорност на работното место, а секако и подготвувањето на вработените за идни предизвици на нивните работни позиции.

Најпрвин, при проценатa на потребите од обука, треба во предвид да се имаат потребите на организацијата како целина. Следно на што треба да се обрне внимание се потребите на одделите и тимовите во самата организација. А секако, не смее да се врши проценка на потребите од обука без детално да се испитаат и индивидуалните потреби на вработените. Ова е сликовито прикажано на сликабр.3.

[33]Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed. London: Kogan Page Limited. p.690.

Слика бр.3:Проценка на потребите од обука - област и методи



Извор: Armstrong, 2009, p.691.

Овие три процеси се взаемно зависни еден од друг, така што проценатa на индивидуалните потреби на вработените ќе води до идеја за тоа дали и каква обука е потребна во посебни оддели во организацијата, од каде ќе може да се извлече заклучок за корпоративните потреби од обука. Взаемната зависност важи и во обратнанасока. При проценка на потребите од обука можат да се појават многу показатели кои би можеле да се протолкуваат како потреба од обука. Тоа може да бидат проблеми со перформанса, промена на дизајн на работната позиција, воведување на нова технологија во организацијата, промени кај побарувањата на клиентите, воведување на нови производи, и други.[34] Овдека е многу важно да се наспомене дека не мора да значи дека обука е единствено, или воопшто потребно, решение при појава на ваквите показатели.

На пример, административен асистент добива задача да изработи постер со правила за движење на клиентите низ организацијата за време на пандемија, да го испечати и да го залепи на сите влезни врати во организацијата. Но, асистентот не ја извршува задачата. Прашањето што треба да се постави е „Зошто вработениот не ја извршил зададената задача?“ Вработениот можеби не знаел како да направи постер, што би значело дека има потреба од техничка обука. Можеби едноставно одбил да ја изврши задачата поради тоа што неодамна му било одбиено барање за покажување на плата. Или можеби печатачот не работел со што не постоела техничка можност да се изврши задачата. Само при првата веројатност, недостаток на знаење/вештина, обука би била решението.

Во проценка на потребите од обука треба да учествуваат менаџери од највисоко ниво во организацијата, менаџери од средно ниво во организацијата, и специјалисти за

[34]Noe, R. A. (2006). *Employee training and development*. 5th ed. New York:The McGraw-Hill Companies, Inc.p.102.

обуки. Сите тие, а секој на своето ниво, треба да се грижат за најразлични аспекти на потребата од обука, па со тоа тие треба да одговорат на низа прашања чиј збир на одговори би требало да ја даде точната проценка на потреба од обука. Прашањата кои се поставуваат при правење на проценка на потреба од обука вклучуваат: Дали обуката би придонела на остварување на организациските цели? Што е потребно за вработените да можат подобро да ги остваруваат целите на организацијата? Дали организацијата ги има вработените со потребни знаења и вештини доволни за да ја направат организацијата конкурентна на пазарот? На кого му е потребна обука? За кои работни позиции обука би значела подобрување на квалитет на даден производ? Дали организацијата има доволни финансиски средства за да се организира и спроведе обука? Кои знаења и вештини е потребно да се подобрат? Има уште голема плејада на прашања кои би воделе кон целта, а тоа е точна проценка на потребите од обука. Сите вклучени во проценка на потребите од обука користат неколку основни техники за прибирање на одговорите на претходно наведените прашања, и тука можат да се вбројатдиректно набљудување, пополнување на прашалници, консултација со вработени на клучни позиции или со специфично знаење, преглед на релевантна литература, интервјуа, фокус групи, истражувања, евиденција и извештаи за студии на случај, различни видови на примероци за работата, но и други видови на техники за прибирање на податоци. При изборот на техника за прибирање на податоци, инволвираните во проценатана потребите од обука треба да внимаваат на тоа која од широката плејада техники ќе ги задоволи потребите за донесување на исправна одлука. А секако, секоја од техниките има свои предности и маани. Некои од техниките, кои се користат за проценка на потребите од обука, заедно со нивните предности и недостатоци, се прикажани во табелабр.4.

Табела бр.4: Предности и недостатоци на техники за проценка на потребите од обука

Техника	**Предност**	**Недостаток**
Набљудување	• Генерира податоци релевантни за работното опкружување • Го минимизира пречењето во работата	• Потребен е вешт набљудувач • Набљудувањето може да има влијание врз однесувањето на вработениот

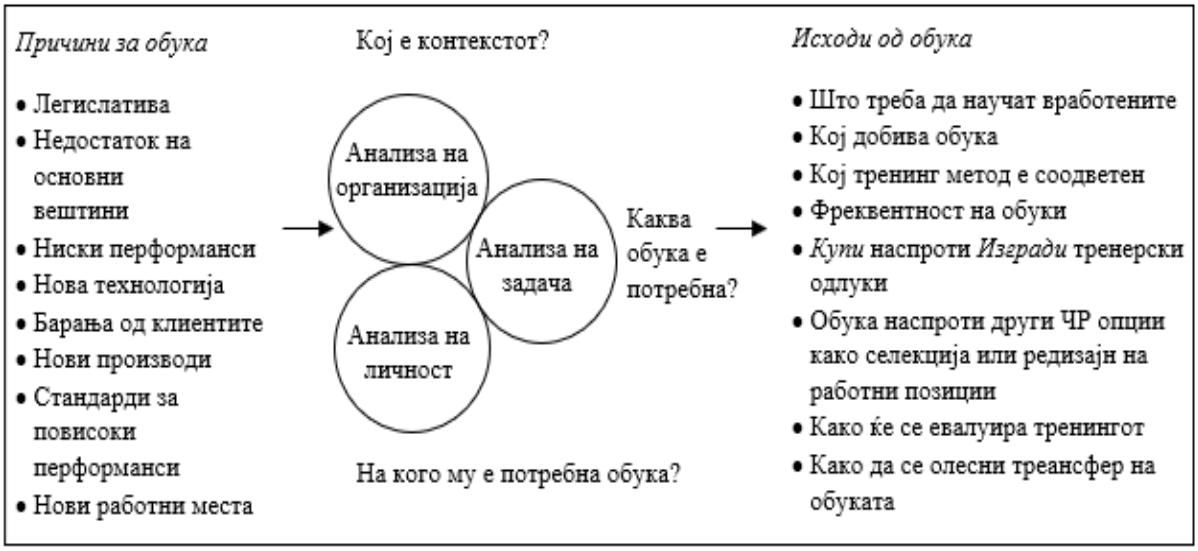
Прашалник	• Не е скапо • Можат да се соберат информации од многу луѓе • Лесно се сумираат податоците	• Потребно е време • Недостасуваат детали • Одзивот може да е слаб • Се добиваат само одговори на поставените прашања
Интервју	• Лесно откривање на детали за потребите од обука, како и причини и решенија на проблемот • Можат да се дознаат непредвидени проблеми • Прашањата можат да се модифицираат	• Долготраен процес • Тешко се анализира • Потребен е квалификуван анкетар • Тешко за закажување • Во малите и средни претпријатија, вработенитедаваат информации само за она што сметаат дека сакате да го слушнете
Фокус групи	• Корисно при комплексни или контроверзни теми кои некој не може или не сака да ги истражи • Прашањата можат да бидат модифицирани за да се истражат неочекувани прашања	• Потребно е долго време за организирање • Членовите на групата даваат информации само за она што сметаат дека сакате да го слушнете • Членови на групата можат да бидат неволни да учествуваат доколку постојат разлики во статусите и позициите помеѓу останатите членови во групата
Документација (Технички упатства и записи)	• Добар извор на информации за процедурите • Објективна • Добар извор на информации за задачи за нови работни места или за работни места во процес на креирање	• Неразбирање на технички жаргон • Застарени материјали
Интернет технологија (софтвер)	• Објективен • Ги минимизира прекините во работата • Бара ограничено инволвирање на луѓе	• Може да е закана за вработените • Менаџерите можат да користат информации за казна, наместо за обука • Ограничено за работни места со задолжително користење на интернет технологија

Извор: Noe, 2006, p.108.

Бидејќи, најчесто ниту една од техниките не може да даде сеопфатен одговор, најчесто се користи комбинација од две или повеќе техники.

Како што објаснува Ное (Noe),проценатa на потребите од обука претставува важен прв чекор во повеќето преостанати чекори во процесот на обуката.[35]

Слика бр.4: Причини и исходи од проценка на потребите од обука



Извор: Noe, 2006, p.104.

Како што е прикажано на слика бр.4, процесот на проценка на потребите од обука резултира во информации поврзани со кому му е потребна обука и што вработените треба да научат, вклучувајќи ги и задачите за кои треба да бидат обучени плус знаења,вештини, однесувања или други барања за успешно извршување на работните задачи.Проценатa на потребите од обука помага да се утврди дали компанијата ќе бара надворешен организатор на обука, или самата организација ќе ја организира и спроведе обуката преку внатрешни ресурси. Утврдување во штоточно треба да се обучуваат вработените е клучно за следниот чекор на процесот на дизајнирање на обука: идентификување наисходите и целите на обуката. Преку идентификување на резултатите од обуката и ресурсите кои ќе бидат потребни за истата, проценатa на потребите од обука исто така обезбедува информации кои и помагаат на компанијата да избере соодветен вид или метод на обука. Проценатa на потребите од обука, исто така,

[35]Noe, R. A. (2006). *Employee training and development*. 5th ed. New York:The McGraw-Hill Companies, Inc.p.103.

обезбедува информациивo врска со исходите од обуката кои се потребни за да се евалуира ефективноста на обуката.

2.1.2. Дизајн и имплементација на обука

Следниот чекор при планирање и спроведување на обука, откако веќе е направена проценатa на потребите од обука и е донесен заклучок дека има потреба од обука, е дизајн и имплементација на обука. Во оваа фаза, како и во претходната, можат да бидат вклучени најразлични варијации и модалитети, а следниве активности можат да се земат како општи примери:

- Селектирање на специфични цели на програмата за обука;
- Подготовка на соодветен план за програмата за обука;
- Планирање и обезбедување на материјали кои вработените ќе ги користат за време на обуката;
- Одредување на обучувачот или центарот за обука;
- Одредување на локација за изведување на обуката;
- Избирање на најсоодветните методи со кои ќе се спроведе обуката;
- Закажување на обуката.[36]

Сите проблеми кои биле идентификувани во фазата на проценка на потребите од обука сега треба да се трансформираат во јасни цели на програмата за развој на човечките ресурси. Ова понатаму ќе води до создавање на јасен план за сето она што треба да се прави на обуката. Избор на соодветна личност која ќе ја спроведува обуката е исто така многу важна одлука, а тоа некогаш може да биде тешка задача која зависи од човечките и финансиските ресурси на организацијата. Обучувачите можат да бидат од редовите на вработените, но и ангажирани надвор од организацијата само за таа намена.

Во фазата на дизајн треба да се одреди и точната програма на обуката која соодветствува со недостатоците во знаењата или вештините, независно од тоа дали недостатоците се веќе препознаени или се предвидуваат. Исто така, важно е да се одлучи и за каков вид на обука ќе стане збор: на работното место, преку интернет, во „училница“, или пак комбинација од понудениве. При дизајн и имплементација на обука се планираат и техниките кои ќе се користат, на пример, предавање, дискусија,

[36]Werner, J. M. and DeSimone, R. L. (2012). *Human resource development*. 6th ed. USA: Cengage Learning.p.27.

симулација, игра на улоги, работилница, и слично. Секако, додека се планира и видот на обуката и техниките кои ќе бидат користени, се планираат и потребните материјали кои најдобро ќе одговараат на тие техники. Во материјали спаѓаат најразновидни помагала кои вработените ќе ги користат за подобро и полесно да го усвојат она што ќе им биде презентирано, понудено или овозможено на обуката, а тоа може да бидат книги и други пишани материјали, додатоци за специфична работна задача, материјали од интернет, различни видеа, презентации, разновидни софтвери и така натаму.Што се однесува до содржината на програмата, според она што е идентификувано како недостаток, ќе треба да се одлучи дали содржината треба да се прави специјално за тој недостаток или пак ќе може да се искористи некоја веќе изработена содржина за таа работна позиција. Закажувањето на обуката можеби звучи како најлесен дел во дизајнот и имплементацијата на обуката, но сепак, праксата кажува дека тоа не е баш така. Она што вообичаено се јавува како потенцијален проблем при закажување на обука е навремено информирање на вработените кои ќе треба да ја посетуваат обуката, времетраењето на обуката, како и локацијата, покривање на редовните должности на вработените кои ќе одат на обука, но и потенцијални конфликти и поклопувања на претходно испланирани одмори, логистика или многу изискателни периоди.[37]

Од проценатa на потребите од обука како исход може да излезе и одлука дека обука не би била решение на дадениот проблем, туку, на пример, би требало да се работи на политиките на менаџментот, или пак да се направат промени во други области на Менаџментот на Човечките Ресурси, како на пример во регрутирањето или компензацијата. Така да, не секоја проценка на потребите од обука резултира со обука.

Во ситуации кога сепак треба да се спроведе обука, независно од тоа какви методи, техники, локации или обучувачи ќе се користат, постојат одредени услови кои ќе мора да се задоволат за време на обуката за да се овозможи самиот процес на учење и усвојување на новите знаења и вештини. Некои од овие услови се:

- Вработените кои се испраќаат на обука точно да знаат зошто им е потребна обуката;
- На вработените кои учествуваат во обуката да им се овозможи пракса за време на обуката за која ќе добијат повратна информација за сработеното;
- Да се понуди значајна и релевантна содржина која ќе биде покриена со обуката;

[37]Sims, R. R. (2002). *Organizational success through effective human resources management*. Westport, CT. Publication. p.173.

- Да се идентификуваат сите предуслови кои ќе обезбедат успешно завршување на обуката од страна на вработените.[38]

2.1.3. Евалуација на обука

Најопшто земено, евалуација на обука подразбира процес на собирање на исходите кои се потребни за да се одреди дали обуката била успешна или не. Важно е да се евалуира научението со цел да одреди ефективноста на остварените цели кои ќе се споредат со целите одредени за времена планирање на обуката, а со тоа ќе се добие слика какви подобрувања треба да се направат во програмата на обуката за истата да биде поефективна во иднина.

Евалуација на обуката е последната фаза од процесот на обука. Таа е еден од најважните делови на секоја обука, но доста често, сите оние кои најангажирано учествуваат во планирањето ина обуката, оваа фаза ја запоставуваат. Една причина за ова е што во организациите едноставно владее општо мислење дека обуката ќе биде ефективна.[39] Втора причина е стравот од неуспех на оние кои ги креирале првите две фази од процесот на обука.

Евалуација на обука, од една страна, е доста едноставна бидејќи се сведува на прибирање на информации од оние вработени кои ја посетувале обуката која треба да се евалуира, со цел да се направат промени за подобрување на истата таа обука. Но, од друга страна, самата евалуација е доста комплексен процес затоа што во вкупниот процес на обука не се вклучени само вработените кои ја посетуваат обуката, туку и тие кои ја планираат и имплементираат обуката, самите обучувачи, како и оние кои ги обезбедуваат средствата за обуката. Исто така, се јавуваат два аспекти на тежина на спроведување на евалуација, и тоа едниот е за евалуација на формална обука спроведена надвор од работното место при што е многу полесно да се проценат исходите од обуката, а вториот аспект е за доста честото неформално учење за време на работа при што е потешко да се одредат механизми за евалуација на процесот на учењето.

Во минатото, кога менаџментот на човечки ресурси уште бил во развој, и кога сè уште не постоела посебна гранка развој на човечки ресурси, на евалуација на обуки не

[38]Noe, R. A. (2006). *Employee training and development*. 5th ed. New York:The McGraw-Hill Companies, Inc.p.122.
[39]Beardwell, J., Holden, L. and Claydon, T. (2004). *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. 4th ed. Edinburgh: Pearson Education Limited.p.328.

се обрнувало многу внимание. Во сегашноста, сè повеќе се обрнува внимание и на овој аспект. Причини за инсистирање на евалуација на обука има многу и сите тие варираат од организација до организација, но следниве причини можат да се издвојат како чести и заеднички за повеќе организации:

- Да се идентификуваат силните и слабите страни на обуката. Ова вклучува одредување дали обуката ги задоволила целите, дали наученото од обуката се трансферира на работното место, и дали техничките аспекти на обуката се задоволувачки;
- Да се оцени дали содржината, организацијата и спроведувањето на програмата придонесуваат за примена на наученото, вклучувајќи го распоредот, локацијата, обучувачите и материјалите;
- Да се види за кои од вработените обуката имала најголема и најмала корист;
- Да асистира во маркетиншки цели на обуката така што ќе собере информации од учесниците на обуката за тоа дали тие би ја препорачале истата обука на други, зошто учествувале на обуката, и кое е нивото на нивното задоволство од обуката;
- Да се утврдат финансиските трошоци за обуката, а со тоа и оправданоста на трошоците;
- Да се споредат трошоците за обука и трошоците за други аспекти, како на пример трошоци за редизајнирање на работна позиција или трошоци за подобра селекција при нови вработувања;
- Да се споредат трошоците и придобивките од различни обуки за да се одбере најдобрата.[40]

Без оглед дали евалуацијата на обука е направена со вложување на многу или малку напор, таа претставува многу корисна алатка за сите инволвирани во процесот на обука, и тоа: за оние кои работеле на планирањето и имплементацијата на обуката од самиот почеток, за самиот вработен кој ја посетувал обуката, за обучувачот, и секако за самата организација. При евалуација се дознаваат многу важни информации кои ќе помогнат за понатамошно планирање. За прибирање на овие важни информации можат да се користат најразлични методи во зависност од тоа што точно се сака да се дознае. Најобичните прашалници или формулари за искажување на задоволство се

[40]Noe, R. A. (2006). *Employee training and development*. 5th ed. New York:The McGraw-Hill Companies, Inc.p.219.

највообичаениот начин за да се дознае чувството кое обуката го предизвикува кај учесникот. Тестови за проверка на усвоено знаење се лесни за употреба и се користат токму за тоа - да откријат колку научил учесникот. На изработка на проекти првично се гледа како на метод на учење, но тие исто така даваат многу важна повратна информација и на обучувачот или евалуаторот на обуката. Можат да се користат и интервјуа со учесниците во обука, како и извештаи од обучувачите. Проценка на перформансата на вработениот после посетена обука може да случи како корисна алатка и за вработениот и за неговиот менаџер, со што ќе се процени и самата обука, но и нејзиниот ефект врз перформансата на организацијата. Значи, податоци кон кои се стреми процесот на евалуација и кои всушност ќе се дознаат, се реакциите на учесникот во обуката, што и колку научил учесникот, дали вработениот го користи наученото на своето работно место после обуката, и секако дали обуката придонесува на подобрување на ефективноста на организацијата.

2.2. Видови на учење и развој

Доста често учењето и обуката се користат како синоними. Треба да се наспомене дека ова се два различни поими и како на такви треба да им се пристапи. Според Рејнолдс (Reynolds) „Учењето е процес во кој индивидуата создава нови знаења, вештини и можности, додека обука е еден од повеќето чекори кои организацијата ги презема за да го промовира учењето.“[41]Разликаталежи и во тоа што учењето се наоѓа во доменот на индивидуата, додека обуката е во доменот на организацијата. Сеедно дали зборуваме за учење или обука, секако и двете спаѓаат во доменот на развој на човечките ресурси во една организација.

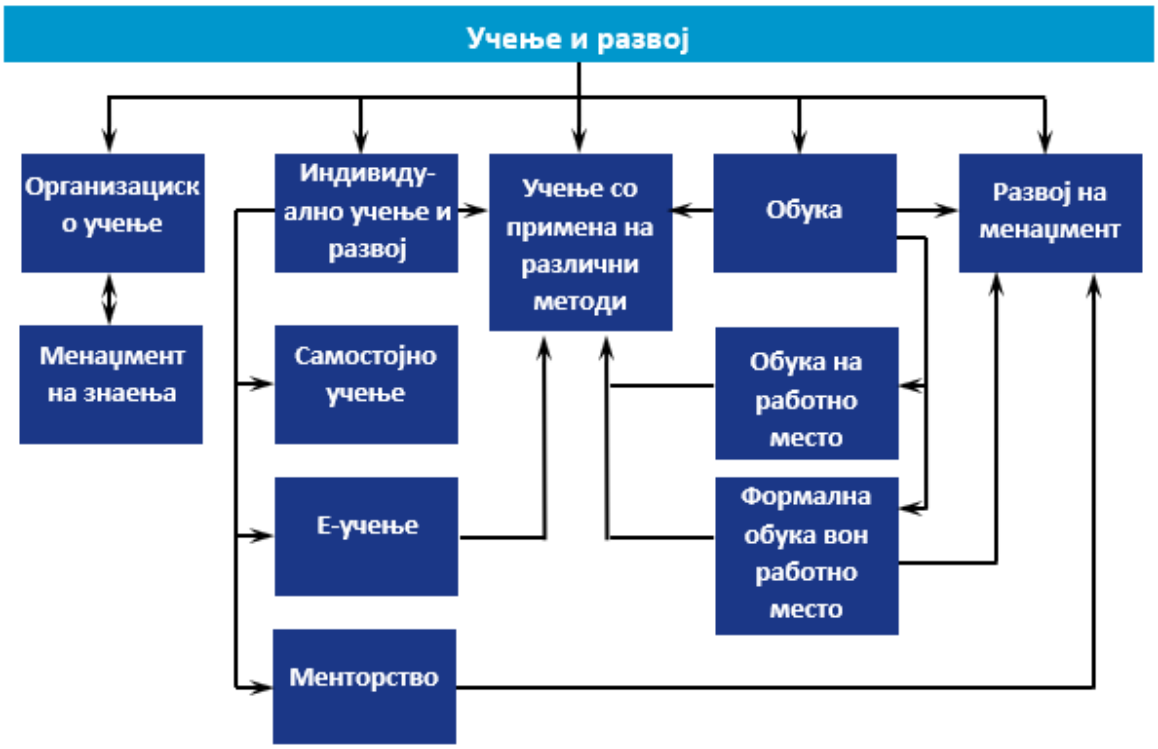
Учењето и развојот можат да се делат и разликуваат на различни начини, така да можеме да зборуваме за:

- формално и неформално учење;
- самостојно учење и учење преку организирани обуки;
- учење на и надвор од работното место;
- учење со пракса и теориско учење;
- учење на традиционален начин и учење со помош на модерната технологија.

[41]Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed. London: Kogan Page Limited.p.665.

Учењето и развојот на вработените може да се расчлени на следниве елементи, прикажани на сликабр.5.

Слика бр.5: Елементи на учење и развој



Извор: Armstrong, 2009, p.666.

Конкретни методи и техники, некои од кои ќе споменеме подолу во текстот, можат да се вбројат во неколку од понудените поделби. Така, на пример, вебинар спроведен од страна на надворешен организатор на обуки, на кој ќе бидат презентирани новите членови на Законот за заштита на лични податоци, може да се окарактеризира како формална обука надвор од работното место со презентација на теориски знаења со помош на технологија. Од примерот можеме да заклучиме дека не постои една и единствена класификација на сите постоечки методи за обука и развој на вработените, туку секоја класификација на истите ќе треба да ги има предвид специфичните аспекти и критериуми на поделбата која во дадениот момент ќе се користи.

2.2.1. Теории на учење како важен параметар при избор на обука

Откако ќе се заклучи дека постојат недостатоци во знаењата и вештините, после одредување на целите и содржината на обуката, ќе треба да се одлучи и за тоа кои методи на учење да се употребат, односно каков вид на обука најдобро ќе ги исполни зададените цели. Постојат многу различни видови на обука. Откако ќе се идентификува потребата од обука, ќе треба да се одлучи како да се спроведе истата. Наједноставно претставен процесот на одлука за каков вид на обука да стане збор е всушност одговарање на прашањето:

- Каков вид на обука би бил најефективен за конкретните потенцијални учесници на обуката?[42]

При изборот на обука, кој всушност се прави за време на дизајн на обука, треба да се имаат на ум и различните преференции на потенцијалните учесници во обука, како и потребите на целите на планираната обука. За оваа намена можат да послужат теориите за учење како и теориите за различни стилови на учење. Иако овие теории не можат да бидат искористени со голема прецизност поради вклученост на повеќе луѓе во процесот на обука, и би можеле да дадат прецизни насоки само во случај на планирање на исклучително индивидуализирана обука, сепак треба да се земат предвид пред да се изврши изборот на методите и техниките кои ќе се користат за спроведување на обуката. Сепак, организациското учење се случува преку учењето на индивидуите во таа организација.

Тука ќе разгледаме само некои теории за учење кои до одреден степен би можеле да помогнат во изборот на видот на обуката.

Бихевиоризмот е еден од класичните правци за толкување на учењето. Теориите кои произлегуваат од овој правец велат дека вкупното човеково однесување е резултат на надворешни стимуланти пропратени со последици за истото, фактички награди и казни. Теоријата на засилување која се базира на работата на Скинер (Skinner) упатува на тоа дека секое барано или потребно однесување кај една индивидуа може да се постигне со позитивно засилување на реакцијата - награда. Применувајќи ја оваа теорија во изборот на обука ќе дојдеме до заклучок дека треба да се избере класичен вид на предавање кое ќе кулминира со тест од кој учесниците точно ќе знаат што и колку

[42]Itika, J. S. (2011). *Fundamentals of human resource management*. Leiden:African Studies Centre.p.131.

научиле, а во случај кога не го научиле целиот материјал ќе треба да им се помогне да го научат.

Бихејвиоризмот не може лесно да ја објасни љубопитноста кај луѓето и нивната желба за учење. Затоа треба да ја земеме предвид **Когнитивната теорија** за учењето, според која учењето ја претставува промената во она што индивидуата која учи го знае, а не што го прави. Обука која се базира на оваа теорија треба активно да ги инволвира учесниците кои на обуката го носат сето свое предзнаење, сеќавања, искуство и интереси. Обуката би требало да има личенозначење за учесниците за тие да го примат и задржат наученото. Работа во парови или мали групи за решавање на проблеми од реалниот живот се техниките кои ќе вродат со најголем плод.

Конструктивистички пристап кон учењето ни кажува дека луѓето се активни учесници во нивното сопствено учење. Знаењето и вештините најдобро ќе се усвојат по пат на искуство за кое самите размислуваат, го разбираат и можат да го применат и во други ситуации. Според тоа, учењето е лична конструкција/градба на значење преку искуство. При обуки на вработени, учење ќе се случи со помош на игри на улоги, дебати и решавање на проблеми при соработка со колеги.

Теоријата на социјално учење вели дека за ефективно учење неопходна е интеракција меѓу луѓето. Венгер (Wenger) вели дека ние сите сме дел од групи на луѓе со иста или слична експертиза кои работат заедно, и самата интеракција со луѓето од нашата група е главниот извор за нашето учење.[43]

Во денешно време, многу често се појавуваат нови методи за пренесување на знаења и вештини. Обучувачите можат да избираат од огромниот избор на видови, методи и техники за спроведување на обуки, вклучувајќи и најразлични материјали и медиуми. Кој од широката плејада на видови обуки ќе биде избран зависи од специфичните цели на планираната обука, од буџетот со кој располага организацијата за таа намена, но понекогаш и од личните потреби на вработените кои треба да се обучуваат. Ова резултира во почесто користење на различни методи одеднаш.

2.2.2. Ориентација на нововработените

[43]Ahmad, A. (2012). Role of Learning Theories in Training While Training the Trainers. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*.p.182.

Првата обука со која вработениот се сретнува на работното место е ориентација на нововработениот кадар. Овој вид на обука треба да се спроведе со сите нововработени, независно дали тие се вработуваат на раководна функција или не. Според Тајлер (Tyler), успешно спроведена ориентација може да игра важна улога во задоволството од работата кај вработените, нивната перформанса, подолго задржување во истата организација и слично. Со ефективна ориентација се овозможува првите искуства на новото работно место да бидат што е можно повеќе задоволителни. На овој начин, нововработените ќе се чувствуваат како дел од тимот, со тоа што ќе им биде овозможено веднаш да се запознаат со колегите и претпоставените, а со тоа ќе им се олесни транзицијата помеѓу чувството на аутсајдер до чувството на дел од целина.[44]

За време на ориентација, вработените се запознаваат со самата организација, а тука може да спаѓаат запознавање со физичкиот аспект - каде се наоѓа што, потоа дознаваат какви оддели има во организацијата, какви видови на вработени има во организацијата, каква е организациската култура и слично. Важно е при ориентацијата да се прикаже реалната слика на организацијата за да се избегнат разочарувањата и незадоволството кај вработените.

2.2.3. Формално и неформално учење

Ајде најпрвин да ги разгледаме одликите и карактеристиките на формално и неформално учење.

Формално учење е систематско и следи претходно направен план. Се следи внимателно подготвена програма. На сите активности вклучени во програмата заедничка и единствена цел им е самото учење од страна на учесниците. Со самото на следење на стриктна програма, формалното учење овозможува лесно следење на целиот процес и лесна евалуација на исходите. Формалните обуки се структурирани, со што им овозможуваат на вработените кои ги посетуваат да го следат личниот прогрес, како и да следат дали самите тие ги задоволуваат целите на обуката. Формалните обуки можат да бидат спроведени и на работното место и надвор од истото.

Секако, формалното учење се спроведува од секогаш, и е лесно да се дефинира и објасни. Тешкотија може да се јави при објаснување и дефинирање на неформално учење. Неформално учење се јавува на секојдневна основа и тоа кај секоја индивидуа.

[44]Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. Alexandria: SHRM Foundation.p.9.

Неформалното учење најчесто се случува кога не сме ни свесни дека поминуваме низ процес на учење. Ваквиот вид на учење овозможува голема флексибилност и лесен пристап до учењето.

Многу од истражувачите на оваа проблематика, како многу од менаџерите, дебатираат за дефинирањето на неформалноста на учењето. Според едните, неформалното учење и развој на вработените сепак може да се стави во рамка што ќе овозможи планирање и следење на самото неформално учење. Додека според другите, на што и да се стави рамка, тоа веќе престанува да биде неформално, и всушност планирањето и следењето му ја наметнуваат формалноста.[45] Сепак, во одредени организации се користи до некој степен планиран неформален развој на вработените. Во ваквите организации, сè што не е максимално структурирано, со распоред, програма, обучувачи, евалуација, а вклучува некаков вид на присвојување на знаења, вештини или однесувања, се вбројува во неформален развој на вработените.

Табела бр.5: Карактеристики на формално и неформално учење

Неформално учење	Формално учење
Одговара на индивидуалните потреби	Одговара на некои, но не на сите
Вработените учат според потреба	Сите го учат истиот материјал
Може да има мала празнина помеѓу моменталното и потребното знаење	Може да има несовпаѓање помеѓу моменталното и потребното знаење
Вработените одлучуваат на кој начин да се одвива учењето	Обучувачот одлучува на кој начин ќе се одвива учењето
Стекнатото знаење може веднаш да се примени	Стекнатото знаење не секогаш може веднаш да се примени
Знаењето секогаш се трансферира	Постојат проблеми при трансферот на знаењето
Се одвива на работното место	Најчесто се одвива надвор од работното место

Извор: Armstrong, 2009, p.669.

[45]Swanson, R. A. and Holton III, E. F. (2001). *Foundations of Human Resource Development*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.p207.

Како и да е, дали учењето ќе се класифицира како формално или неформално, тоа нема никакво влијание врз понатамошно одредување на видот на обуката која им се овозможува на вработените на една организација.

2.2.4. Видови обука на и надвор од работното место

Дефинирањето на ваквите видови обука оди претежно лесно. Доколку обуката се случува надвор од работното место и надвор од организацијата, тогаш имаме обука надвор од работно место. За да се дефинира вториот вид, треба прво да се разјасни поимот „работно место“ кој за некои значи самата работна позиција, а за други пак значи целата организација. Во овој труд, под работно место ќе се сметаат и самата работна позиција и целата организација како локација.

- **Обука на работното место (самата работна позиција на вработениот)**

Кога вработениот ја учи работата на работното место и во реални услови добиваме обука на работно место. При ваквиот вид на обука, вработениот учи додека работи. Ваквата обука уште се нарекува и тренинг со инструкции за работа. Ваквиот тренинг најчесто го поминуваат луѓето кои само што се вработени во организацијата, или пак добиваат нова работна позиција во истата организација. Вработениот кој следи таков вид обука најчесто е под супервизија на веќе искусен колега. Предноста на обуките на работно место е што тука се учи преку директно искуство работејќи на реални работни задачи, што подразбира дека нема губење на време, туку вработениот всушност си ги извршува работните задачи за кои е платен. Овој вид на обука е најстариот и најраспространетиот метод за спроведување на обуки. Обука на работното место најчесто се смета дека е неформален вид на обука затоа што вообичаено таа не е дел од формалната програма на развој за вработени и затоа што обучувачите се директните колеги, ментори или менаџери. Но, ако на обуката на работно место се гледа како на премногу неформална активност, тогаш нема да се случи учење, што значи дека секогаш е пожелно овој процес да се формализира барем до одреден степен.

Обука на работно место е атрактивен метод бидејќи е евтин - нема побарување на финансии и време, нема потреба од дополнителни материјали бидејќи се користи сето она што веќе е потребно за дадената работна позиција, нема потреба од плаќање на обучувач, бидејќи колегата, менторот или менаџерот веќе се платени, и нема потреба од изработка на програма за обука бидејќи веќе постои детален опис на работната позиција.

Сепак, постојат неколку недостатоци на овој метод на обука. Може да се случат разлики при пренесување на знаењата и вештините од страна на различни обучувачи на истата работна позиција. Тие можеби немаат исти сфаќања за важноста на објаснување на одредени работни задачи, па двајца нововработени на иста работна позиција но со различен обучувач може да добијат сосема различна слика за истото работно место.[46] Исто така, при пренесување на потребните знаења и вештини, може да се случи и пренесување на лоши навики. Неструктурирана обука на работното место може да доведе до недоволно обучени вработени што би резултирало во неефективна работа, користење на неадекватни методи за работа, или варирање на квалитетот на производите и услугите кои ги нуди организацијата. За да се избегнат ваквите недостатоци, секоја обука на работно место пожелно е да вклучува барем некои од наведените точки:

- Цел на обуката;
- Јасно одредени одговорни лица;
- Претходна обука за обучувачите;
- Материјали: содржина, чек-листи, упатства, извештаи за прогрес и слично;
- Евалуација на знаењето и вештините на вработениот пред и после обуката.

- **Менторство**

Менторство е уште еден облик на обука на работно место. Ментор е оној вработен кој е директно назначен и одговорен за обука и развој на нововработениот. Разликата помеѓу менторот и обучувачот е таа што менторот внесува и извесна доза на чувства при спроведување на процесот на обуката. Менторот ја игра улогата на советник и заштитник. За ментори најчесто се назначуваат искусни вработени, а во многу случаи тоа се менаџери, кои го водат, охрабруваат и поддржуваат младиот или неискусен вработен. Менторство во пракса се јавува во формален и неформален облик, на и надвор од работното место. Организациите кои промовираат и користат менторство, најчесто го формализираат овој процес за да се осигурат дека ќе се случи. Така се обезбедува обука за ментори, програма за ментори, се создаваат работни позиции за ментори кои се најчесто дел од работните задачи на веќе постоечки работни позиции и секако евалуација на процесот на менторство.

[46]Noe, R. A. (2006). *Employee training and development*. 5th ed. New York:The McGraw-Hill Companies, Inc.p.264.

- **Ротација на работни позиции**

Во седумдесеттите години на дваесеттиот век овој вид на обука се покажал како многу интересен и станал многу популарен затоа што овозможувал оттргнување од досадата на истата работна позиција. Овој вид на обука вклучува преместување на вработениот од една работна позиција на друга. На овој начин, учесникот во ваквата обука ги учи различните знаења и вештини потребни за различни работни позиции, слично како што ги учел истите за својата работна позиција на самиот почеток на преземање на таа позиција, дали како ново вработување или како трансфер во истата организација.[47]

Ротација на работно место може да се изведува во истиот оддел каде што е разместен вработениот. Овдека ќе се истакне развој на ниво на голема соработка помеѓу директните колеги, разбирање на работните задачи на колегите со што ќе се зголеми почитта кон нив. Како вкупен исход ќе се добие тим кој беспрекорно функционира. Ротацијата може да се изведува и по други оддели во истата организација. Ваквата ротација ќе биде корисна за самиот учесник со тоа што ќе му ги отвори видиците и можностите, ќе го поттикне неговиот развој, ќе ги подобри вештините за соработка надвор од тимот, но и самата организација ќе има корист така што ќе дознае дали можеби вработениот кој ротира е поадекватен за некоја друга работна позиција, а и ќе може да направи план за покривање на работната позиција доколку вработениот одлучи да си замине од организацијата. Ротација на работно место може да се спроведе дури и во други организации: сестри компании, франшизи, партнер компании, дури и во други држави. Ваквите ротации обично траат подолго време. Корисни се поради комплетно разбирање и учење на друга организациска култура, чии добри страни ќе можат да се пренесат во матичната организација по враќањето на учесникот во ваква обука. Се учат процеси, практики и политики различни од оние во матичната организација, а кои сепак се однесуваат на истите процеси, функции и задачи како во матичната организација. По враќањето во матичната организација, вработените се стават да работат на исти или слични проекти на какви работеле за време на ротацијата за да можат новите стекнати знаења и вештини директно да ги применуваат и да ги пренесуваат на колегите.

Ротација на работно место им овозможува на вработените подобро да ги разберат целите на организацијата, го зголемува нивното разбирање на сите функции на

[47]http://www.whatishumanresource.com/ - превземено на 05.04.2020.

организацијата, им помага да создадат нова мрежа на контакти, а секако ги подобрува нивните вештини за решавање на проблеми и донесување на одлуки. Како последица на ваквата обука, вработениот најчесто завршува со подобрени вештини, или поголема плата, или напредување во работата на повисока позиција. Сепак, ваквата обука има и негативни страни. На пример, една негативност е дека на вработените не им се нуди структурирана програма за обука. Ваквите обуки може да бидат скапи и да земаат многу време. Ротација на работно место не може да се искористи за решавање на бизнис проблеми, не може да се користи за секое работно место, и на крајот, доколку вработениот кој ротира не се снајде доволно добро, тоа би можело да има негативно влијание на целиот бизнис.

Најпрактична и најуспешна примена овој вид на обука има при ротација на менаџерски работни позиции, а со цел менаџерот да се подготви за напредување на позиција на висок менаџмент. Со ротација во различни оддели, но и на различни работни позиции, менаџерот кој се подготвува за напредување ќе ги научи и разбере сите аспекти на работење на целиот оддел, или пак на сите оддели, со кој/кои ќе раководи.

За да се направи ротацијата на работно место што е можно поуспешна, таа мора да следи ефективни системи развиени за таа намена и да ги има следниве карактеристики, независно дали ваквата обука ќе биде спроведена за менаџер или која било друга работна позиција:

- Ротација на работно место се користи за развој на вештини, како и да им обезбеди на вработените искуство потребно за менаџерска позиција;
- Вработените кои посетуваат ваква обука ги разбираат специфичните вештини кои ќе бидат развиени со ротацијата;
- Ротација на работно место се користи за сите нивоа и видови на работни позиции;
- Ротација на работно место е тесно поврзана со процесот на менаџмент на кариера така што овозможува вработените да знаат кои точно кои потреби за развој ќе се задоволат со секоја работна задача за време на ротацијата;
- Користа од ротација се максимизира, а трошоците се минимизираат со планирање на времето на ротацијата со цел да избегнат трошоци за работно оптоварување, и со цел да им се помогне на вработените да ја разбрал улогата на ротацијата во нивниот личен план за развој;

- Сите вработени имаат еднакви можности за специфични задачи при ротација, независно од нивните демографски одлики.[48]

- **Презентација**

Ваквиот вид на обука е еден најтрадиционалните видови. Подразбира собирање на учесниците на локација која е или наликува на училница. Има еден или повеќе предавачи, а учесниците најчесто се пасивни слушатели на излагањето на предавачите. Презентации можат да се прават во вид на класични предавања или предавања со аудио-визуелни помагала. Со презентации можат да се пренесуваат факти, процеси, начини за успешно решавање на проблеми, и слично. Вообичаено, ваквиот вид обуки се смета дека е најздодевен, но за презентацијата да се направи поинтересна и за да може подобро да го држи вниманието на учесниците, како додаток на истата, можат да се користат и следниве техники: прашање и одговор, дискусија, активност на компјутер, видео, Power Point Presentation, наставни ливчиња, упатства, итн.

Презентациите можат да бидат организирани во самата организација, но и надвор од неа, на пример во некој тренинг центар. Предавачите можат да бидат од редовите на вработените, но и надворешни обучувачи со експертиза во материјалот кој треба да се пренесе на учесниците. Времетраењето на една презентација може да варира од петнаесетина минути до неколку часа, дури и дена, но што подолго трае толку повеќе паузи ќе треба да се планираат.

Добрите страни на овој вид на обука е што се лесни за спроведување, најмалку време одземаат, не се скапи, и можат да се употребат за многу луѓе одеднаш. Но, од друга страна, има и недостатоци. Како што веќе споменавме, можат да бидат здодевни, нема механизам за директно следење на разбирањето на учесниците, нема пракса и при тоа не се стекнува никакво искуство. Сепак, со добро избрани аудио-визуелни помагала и други пропратни материјали, презентациите можат да се направат да бидат доста корисни.

- **Самостојно учење (Self-directed learning)**

Самостојно учење на вработените постои многу одамна. Денес, со развојот на технологијата, тоа станува уште пораспространето. Под самостојно учење не се

[48]Noe, R. A. (2006). *Employee training and development.* 5th ed. New York:The McGraw-Hill Companies, Inc.p.368.

подразбира секоја нова информација која ќе ја дознае вработениот, туку тоа е претходно испланиран и разработен процес кој вработениот треба да го помине сам. Организацијата на вработениот му обезбедува програма, материјали и цели, а во некои случаи може да му обезбеди и инструктор чија задача би била да го советува учесникот во обука и да му е достапен за консултации. Материјалите порано најчесто се состоеле од пишани материјали, но во денешно време, нагло земаат замав компјутерски системи специјално изработени за таа намена, а тие можат да содржат курс на интернет, виртуелна реалност, чет ботови (chatbots).

Како и сите други методи на обука, и оваа има предности и недостатоци. Главната предност е што вработениот си учи според свои преференции и самиот си го планира времето. Програмата која ќе му се понуди на вработениот може да биде специјализирана точно за неговото работно место. Но, ваквите програми, а особено компјутерските и оние што вклучуваат виртуелна реалност, може да бидат многу скапи.[49] И секако треба да се земе предвид дека не секој вработен го има соодветниот стил на учење кој би му овозможил самостојно совладување на материјалот. Сепак, симулациите со помош на виртуелна реалност ќе бидат поевтини од вистинските и реални симулации.

- **Симулација**

Овој метод на обука овозможува учесниците да видат и учествуваат во ситуации од вистинскиот живот на работното место, а сепак да не се на работното место. Симулации можат да варираат од наједноставни, каде ситуацијата би била на пример канцеларија и справување со дадени материјали и документи исти како оние што се користат во реалноста, до најсложени, кои би претставиле ситуации и простори идентични на оние од реалноста, но сепак невистински, на пример симулатор за летање на авион, или управување со сложени машини.

Симулации имаат најдобра примена за работни места кои вклучуваат скапа и сложена опрема, и каде и најмала грешка може да има огромни последици, како финансиски, така и по здравјето и животите на луѓето. Како што го споменавме симулаторот за управување со авион, да замислиме правење на грешка од страна на учесникот во обука со симулатор - трошокот нема да се промени бидејќи машината-симулатор е веќе платена и нема да има загрозување на здравјето и животите на луѓе. И

[49]Lemetti, S. and Collin, K. (2019). Self-directed learning as a practice of workplace learning: Interpretative repertoires of self-directed learning in ICT work. *Journal: Vocations and Learning*.p.62.

да замислиме дека истиот пилот се обучува користејќи го методот Обука на работно место, при што тој всушност би управувал со вистински авион во кој има вистински луѓе. Грешка при ваква обука би значела катастрофа.

Симулација е секогаш формален вид на обука кој се изведува надвор од работното место, и има посебно изработена програма чие спроведување го надгледуваат специјализирани обучувачи.

- **Игра на улоги**

Игра на улоги е доста софистицирана метода за спроведување на обуки. Додека симулациите се користат за совладување на технички вештини и знаења, играње на улоги служи за совладување на интерперсонални вештини и знаења.

За овој вид на обука треба да се изготви програма, како и за сите други обуки, и да се спроведе во контролирана средина. Обучувачот на учесниците им ги дава потребните информации, им ја објаснува ситуацијата, и ги дели улогите, при што секоја улога треба посебно да се објасни. Учесниците тогаш треба да глумат, исто како што прават глумците на сцена, но без пишано сценарио, туку на лице место треба да реагираат и смислуваат моментален одговор, исто како што тоа би го правеле во слични ситуации на нивните работни позиции.

За да ваквата обука има најмногу ефект, на учесниците треба да им се дадени јасните цели на активноста, како и што треба да биде исходот на истата. За време на активноста, обучувачот треба да ги насочува учесниците и да им дава директни повратни информации за нивната перформанса. На крајот од активноста, потребно е да се дозволи дискусија каде самите учесници ќе разговараат за постигнатото, но и за своите чувства.[50]Овој вид на обука не е скап и може да се одвива надвор од работното место. Најчесто се применува за оние работни позиции кои вклучуваат каков било вид на интерперсонална комуникација. Негативната страна на оваа обука вклучува што не секој вработен се чувствува комотно да учествува во игра на улоги.

- **Студија на случај**

Студија на случај е писмен опис на вистинска, вообичаено проблематична ситуација, која веќе се случила во самата организација, или пак во друга организација, а

[50]https://www.businessballs.com/amusement-stress-relief/role-playing-and-role-play-games-process-and-tips/- превземено на 05.04.2020.

е поврзана со работната позиција на учесникот во ваква обука.[51] Најчесто, учесниците во студии на случај покажуваат многу заинтересирано учество и навистина се залагаат за решавање на проблемот. Од учесниците се очекува да го анализираат случајот, како и сето она што е преземено за решавање на случајот, и да дадат свој осврт и видување, како и свои предлози за тоа кои од преземените активности во случајот сметаат дека се добри, но и како тие самите би го решиле истиот случај. Ваквата обука помага при развој на вештини за носење на одлуки, како и за развој на аналитички вештини.

При планирање на обука со студија на случај, треба точно да се испланира целиот процес: на учесниците да им се дадат точните цели на обуката, внимателно да се избере случајот, да се дадат доволно податоци кои случајот ќе го стават во контекст кој на учесниците ќе им овозможи најлесно разбирање на истиот, да се испланираат тимови, бидејќи најчесто студиите на случај се организираат за тимови, да се организираат дискусии, и секако, на крајот, повратна информација и насоки од страна на обучувачот.

Студиите на случај се изискателни и комплицирани за планирање, но се лесни за изведба. Можат да бидат спроведени на и надвор од работното место, а треба да земат формална форма.

- **Други видови на учење**

Во денешно време, доста често се излегува надвор од концептот на формални или неформални обуки. Од вработените се очекува да бидат доживотни ученици, што самото по себе ги тера самите да доаѓаат до информации, а не само да чекаат или бараат обуки од организацијата. Со развојот на интернет и информатичката технологија сите информации ни се на сите на дофат на рака. И не само интернетот, туку самите организации си развиваат нивни интранет мрежи кои служат за лесно поврзување на сите вработени во еден систем. Ваквите системи служат за лесна комуникација меѓу вработените, за лесно споделување на планови и процедури, но и за лесен пристап до материјали за учење специфични само за дадената организација.

Сепак, е-учењето и самостојното неформално доживотно учење кое го практикуваат голем број вработени во различни организации низ светот не се доволни сами по себе. Е-учењето може да има доста недостатоци, најважен од кои е општиот пристап на програмата/материјалот кој се презентира, поради тоа што истиот е наменет

[51]Zhou, J. and Liu, M. (2014). *Job training in multinational companies*. University of Gavle. p.10.

за сите, а не само за целна група луѓе, и со тоа доста често не ги задоволува специфичните потреби на самиот материјал кој треба да се усвои, на самата група луѓе кои треба да ги усвојат новите знаења и вештини, а и на самата организација во која тие знаења и вештини треба да се применат.

Во секој случај, најдобра пракса на секоја успешна организација која има развиена програма за обука и развој на своите вработени е да користи комбинации на неколку видови на обука одеднаш за да се осигури дека материјалот ќе биде усвоен од секој учесник во обуката.

2.2.5. Менаџмент и развој на кариера

Доколку една организација има за цел да креира и одржи култура на постојано учење, таа мора да развие оддел кој ќе се грижи за развој на кариера на вработените. Секако дека самите вработени се најодговорни за своите сопствени кариери, но организацијата е таа која треба да обезбеди поддршка за развој на кариера, советници за кариера, ментори, како и можности за напредување на вработените.[52]Општо земено, ќе имаме успешна организација доколку во неа имаме успешни кариери на вработените.Станува сè појасно дека конкурентската предност на организациите зависи од нејзините луѓе. Во денешнава глобална економија, развојот на човечките ресурси, т.е. знаењата и вештините на вработените, нивната креативност и нивото на предаденост на организацијата во која работат, се она што ќе го одреди успехот или поразот на таа организација.[53]Од друга страна, за вработениот тоа е шанса да се здобие со искуство, како и со подобро платена работна позиција што само по себе е награда за вработениот, што ќе води до повеќе можности и поуспешна иднина. Значи, ако се спроведе ефикасно, процесот на менаџмент и развој на кариера ќе има позитивен ефект на двете засегнати страни: организацијата и вработениот.[54]Поновите изданија на литература чија тема се развој и обуки на вработени во содржината имаат и поглавја за кариера и развој на кариера. Ова може да е чудно за традиционалниот пристап кон менаџментот на човечки ресурси, но според новите сознанија и практики на работа, важно е да се сфати дека мотивацијата на вработените да посетуваат обука, и да бидат целосно ангажирани за

[52]Armstrong, M. (2010). *Armstrong's essential human resource management practice: A guide to people management.* London: Kogan Page Limited.p.208.
[53]Sims, R. R. (2002). *Organizational success through effective human resources management*. Westport, CT. Publication.p.221
[54]Itika, J. S. (2011). *Fundamentals of human resource management*. Leiden:African Studies Centre.p.135.

време на обуката, потекнува од новото значење на поимот кариера. Секоја обука е чекор поблиску до развојот на кариерата на вработениот.

На развој на кариера може да се гледа како на збир на работни активности и работни позиции кои индивидуа ќе ги помине во текот на животот, пропратени со сите знаења, вештини, однесувања и ставови кои се развиваат за тоа време. Според ова, на кариера може да се гледа низ призмата на возраста. Така, во помладите години, вработените се насочени кон истражување на сопствените афинитети кон одредени професии. Во оваа фаза почнуваат да се развиваат знаењата и вештините. Во наредната фаза веќе се донесува одлука за патот на кариера кој би сакале да го одат. Веќе имаат одредена експертиза и планот и целите за кариера можат да се прават. Во поодминати години на работниот век, вработениот е веќе на цврст пат кон главната цел на развојот на кариера. Во оваа фаза се случуваат напредувања и евентуално се станува ментор. Во последната фаза на работата веќе е постигната највисоката и најпосакуваната работна позиција. Ова се најискусните вработени со најмногу стекнати знаења и вештини. Најчесто, менторството продолжува до крајот на оваа фаза, односно до пензионирањето.

Сегашниот развој на светскиот пазар на труд го менува традиционалниот развој на кариера во подинамичен и пофлексибилен.Џарвис (Jarvis) ги предлага следниве разлики помеѓу традиционалниот и новиот модел на развој на кариера, прикажани во табелабр.6.

Табела бр.6: Разлики помеѓу стариот и новиот модел на развој на кариера

Стар модел	**Нов модел**
Се користи канцеларија	Се користи виртуелно работно место
Успехот се наоѓа во развојот на кариера	Успехот се наоѓа во ценети вештини
За извршување на задачата се користи моќта на работната позиција	За извршување на задачата се користи лична влијателност
Раководење од страна на менаџери	Раководење од страна на лидери
Важна е лојалноста кон организацијата	Важна е лојалноста кон работата
Постои сигурност на работната позиција	Постои лична слобода и контрола
Стремеж кон успешно пензионирање	Стремеж кон втора кариера

Извор: Itika, 2011 - цитирано од Jarvis, 2003, p.137.

Поради сите промени кои се случуваат во светот, па и во самите организации, се јавува идеја за нов модел на развој на кариера. Конкретни причини за ова се сè поголемите непредвидливости во работните односи. Од една страна, самите организации стануваат нестабилно место за развој на кариера поради новосоздадени работни позиции, затворање на одредени работни позиции поради застареност на начинот на работење, спојување на две или повеќе организации (мерџери), интернационализирање на работната сила, итн.

Споредбата во табела бр.6 укажува на фактот дека самите вработени стануваат уште поодговорни за сопствената кариера, но сепак останува улогата на организацијата да обезбеди советување за кариера, информации, менторство и секако можности за напредување.[55]

2.2.6. Развој на менаџмент

Развој на менаџмент се опишува како процес во кој менаџерите учат и ги подобруваат своите знаења и вештини не само тие самите да имаат корист, туку корист да има и целата организација која ги вработува.[56] Овој термин треба да се користи во широка смисла за да ги вброи сите различни начини на кои самите менаџери ги подобруваат своите можности. Тука се вклучува образованието, структурирани обуки, неформално учење како и сите други видови на обука и развој. Развој на менаџмент се грижи за подобрување на перформансата на менаџерот на неговата моментална функција, потоа за негово подготвување да преземе поголеми одговорности во иднина, но секако и за подобрување на лидерските вештини на менаџерот. Според Мамфорд и Голд (Mumford andGold) ова е обид да се подобри менаџерската ефективност со помош на учење.[57]

Организациите кои се грижат за своите вработени на менаџерски позиции, а со тоа и за целите оддели со кои тие менаџираат, пожелно е да развијат посебна стратегија за развој на менаџери. Оваа стратегија ќе треба да се посвети на програмите кои организацијата ќе ги предложи за развој на менаџерите.[58] Стратегијата секако треба да

[55]Itika, J. S. (2011). *Fundamentals of human resource management*. Leiden:African Studies Centre.p.137.
[56]http://www.whatishumanresource.com/human-resource-development- превземено на 07.04.2020.
[57]Armstrong, M. (2010). *Armstrong's essential human resource management practice: A guide to people management.* London: Kogan Page Limited.p.239.
[58]Torraco, R. J. and Swanson, R. A. (2009). The strategic roles of human resource development. Berrett-Koehler Publishers, Inc. p.15.

биде ориентирана кон бизнисот. Самиот бизнис ќе наложи каков вид на менаџери му се потребни за да се задоволат стратешките цели на организацијата, а стратегијата на развој на менаџментот ќе го одреди начинот на кој да се добијат и развијат таквите менаџери. Иако при развој на менаџментот се акцентира самостојно учење и развој, сепак организацијата треба да овозможи начини и програми за ова.

Потребен е внимателен и систематски пристап кон планирање на развој на менаџментот, особено поради тоа што побарувањата за подобри перформанси кај менаџерите стануваат поагресивни со текот на времето, а според тоа тие, многу повеќе од порано, треба да развиваат широк дијапазон на вештини. На формален начин, на менаџерите треба да им се овозможат следниве методи и можности развој:

- Менторство;
- Користење на процеси за менаџмент на перформанса кои ќе им дадат повратна информација на менаџерите;
- Планирано стекнување на нови искуства, како што се ротација на работно место, проширување наработните обврски, како и работа на проекти во тимови;
- Формални обуки во вид на внатрешни или надворешни курсеви;
- Структурирано самостојно учење и развој.

Покрај формалните методи за развој, тука се присутни и неформалните методи, со помош на кои менаџерите константно учат за време на нивната секојдневна работа, и се развиваат со секој нов проблем или непозната задала на која ќе наидат. Во такви ситуации, менаџерите треба да развијат нови начини за справување со новите ситуации. Искуственото и рефлектирачко учење се едни од најсилните форми на учење, а таа на менаџерите им доаѓа природно поради описот на нивните работни позиции.

Постојат одредени критериуми кои е потребно да бидат исполнети за кој било вид на обука и развој да има правилен ефект врз развојот на менаџментот:

- Да е во корелација со организациските цели;
- Да ги развива квалитетите, вештините и ставовите на учесниците;
- Одговорните за спроведување на процесот да се сосема посветени;
- Да биде мотивирачки за оние кои се охрабруваат да учествуваат.[59]

[59]Armstrong, M. (2010). *Armstrong's essential human resource management practice: A guide to people management.* London: Kogan Page Limited.p.241.

Иако поголемиот дел од учењето и развојот на менаџментот се одвива преку лични и самостојни развојни методи и потреби за учење, менаџментот на развој на човечки ресурси има некои важни задачи кои треба да ги изврши пред, за време и после формалното или неформално учење на менаџерите:

- Да ги идентификуваат потребите на бизнисот и да советуваат за тоа како стратегиите за развој на менаџментот ќе помогнат во задоволување на тие потреби;
- Да креираат рамка за компетенции која ќе служи како основа за развој на менаџментот;
- Да ги охрабрува и поттикнува менаџерите да ги спроведуваат развојните активности, и, по потреба, да понудат помош;
- Да им бидат ментори на менаџерите, индивидуално или на група менаџери одеднаш;
- Да планираат и спроведуваат формални обуки.[60]

2.3. Поврзаност на обука со перформансата на организацијата

Под перформанса на вработените се подразбира нивното однесување на работното место во корелација со тоа колку добро ги исполнуваат зададените работни задачи. Перформансата на поедините вработени најчесто се мери според зададените цели на перформансата на организацијата. Тука, вообичаено се земаат предвид ефективноста, ефикасноста, однесувањето, квалитетот и профитабилноста. Вредноста на перформансата мора да се зголемува со текот на времето доколку организацијата сака да напредува. За перформансата на организацијата да се подобрува, мора да се подобрува перформансата на секој вработен одделно. Организациите користат функција на менаџментот кој се грижи само за перформансата, а тоа е менаџмент на перформанса.

2.3.1. Менаџмент на перформанса

Менаџмент на перформансата спаѓа во ресорот на Менаџментот на човечките ресурси. Овој дел од менаџментот на една организација може да има големо влијание врз перформансата само ако воведе и имплементира соодветни политики и процеси.

[60]Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed. London: Kogan Page Limited.p.730.

Менаџирање на перформанса вклучува систематски активности кои ќе помогнат за подобрување на перформансата на индивидуата, тимот и организацијата како целина. Тоа е заедничка одговорност на сите инволвирани да се стремат кон подобрување на успешноста при извршувањето на задачите, а во исто време да бидат задоволени мисијата, визијата и целите на целата организација.[61]

Не постои еден и единствен систем за менаџирање на перформансата, туку организациите си развиваат сопствени системи кои најмногу одговараат нанивните потреби. Сите овие системи,специфични за секоја организација посебно, за да го постигнат максимумот во успешностана функционирање, треба да ги содржат следниве елементи:

- Јасна стратегија и цели за перформанса;
- План за акција кој ќе содржи идеи за активности што ќе треба да се спроведат за да се исполнат целите;
- План за обезбедување на ресурси за планираните активности (човечки ресурси, финансии и опрема);
- Стандарди за перформанса за секоја активност посебно;
- Системи за мерење и проверка, како и системи за прибирање на информации;
- Јасни начини на известување;
- Јасно распределување на должностите за секоја цел одделно;
- Проверување на перформансата на ниво на индивидуа или група врз основа на целите;
- Подготвен процес за објавување,споделување, проверување и реакција на добиените резултати;
- Одредени награди или казни за перформанса.

Стратегиите, целите и процесите претставуваат солидна рамка за успешно менаџирање на перформансата. Тие даваат јасна слика за тоа што е важно во организацијата, и според тоа, што е она што треба да се мери и контролира. За да има смисла мерењето на перформансата, самата таа треба јасно да е опишана и структурирана, точно да се знае што, зошто и како работи вработениот. Марчанд и

[61]Armstrong, M. (2010). *Armstrong's essential human resource management practice: A guide to people management.* London: Kogan Page Limited.p.15.

Рејмонд (Marchand and Raymond), Армстронг (Armstrong) и Итика (Itika) се сложуваат дека перформансата на вработените треба да се опише како целина од следниве делови:

- Влез (Input): знаења, вештини и експертиза која вработените ги носат со себе на работното место - нивни лични карактеристики;
- Процес: како вработените ги извршуваат работните задачи - талентот, однесувањето и ставовите кои ги користат за ги исполнат работните должности;
- Излез (Output): мерливи резултати постигнати од страна на вработените според нивото на нивната перформанса која ја покажуваат при извршување на нивните задачи;
- Исход: ефектот на индивидуалната перформанса на вработените врз резултатите постигнати од нивните тимови, оддели, и целата организација.[62]

За менаџментот на перформанса да биде успешна функција во организацијата, потребно е да воспостави формален и јасен систем за мерење на перформансата. Во ова се вбројува каква било процедура која вклучува собирање и анализа на податоци за исходот од перформансата. Ваквите процедури можат да се спроведуваат на ниво на извршување на задачите од страна на индивидуа, тим, оддел или организација. Проценка на перформанса на еден вработен може, на пример, да се направи со процес на проценка на перформанса која обично во организациите се спроведува еднаш годишно, а пак проценка на организација може да вклучува различни методи, како на пример анализа на буџетот.[63]

Сè повеќе организации се одлучуваат да спроведуваат формални проценки на перформанса бидејќи се свесни за огромната корист од оваа пракса. На пример, за да се направи проценка на перформанса, во организацијата мора да постојат строги упатства за планираните цели, што секогаш е корисно да се има. Се редовна проценка на перформансата лесно ќе се воочат недостатоците, а со тоа ќе може и брзо да се реагира за да се поправат истите. Кога точно се знае сечиј исход од перформанса, полесно ќе биде распределување на човечките ресурси на работни позиции во организацијата. Ја поттикнува транспарентноста помеѓу менаџментот и вработените бидејќи обезбедува докази за добрата или лошата перформанса и за последиците, добри или лоши. И секако, со практикување на проценка на перформанса, се подобрува одговорноста кон

[62]Itika, J. S. (2011). *Fundamentals of human resource management*. Leiden:African Studies Centre.p.95.
[63]Torraco, R. J. and Swanson, R. A. (2009). The strategic roles of human resource development. Berrett-Koehler Publishers, Inc. p.17.

ресурсите, моќта и авторитетот кои се даваат на располагање на вработените за да им се овозможи добрата перформанса.

2.3.2. Ефектот на обуката врз перформансата

Во високоразвиените и успешни организации, постои еден поим кон кој се стремат нивните менаџери, а тоа е систем на работа за висока перформанса (High-performance Work Systems)[64]Ова е специфичен систем за работа во кој главниот фокус е на перформансата. Во ваквите организации менаџментот ја задржува скоро целата контрола, а фокусот е насочен кон усвојување на сите практики кои придонесуваат кон добрата перформанса, а тоа се високи нивоа на компетенции и мотивација. Компетенциите, односно вештините и знаењата, вработените најпрвин ги донесуваат со себе при вработување во дадена организација, но тие подоцна се развиваат и подобруваат со обука и развој, што укажува на директната врска помеѓу обуката и перформансата.

Една од главните задачи на менаџментот на перформансата е да се фокусира на планирањето на перформансата за во иднина, како и на планирање на личен развој на вработените. Овој дел од менаџментот функционира како процес кој трае континуирано. Акцентот се става на развојот на вработените, а иако системот за наградување е дел од овој дел од менаџментот, сепак тој е второстепен по важност. Според Armstrong, менаџментот на перформанса е еден циклус кој се состои од три функции и константно трае, се повторува и се обновува.

Совпаѓањето/договорот помеѓу перформансата и развојот на човечките ресурси го претставуваат основниот фокус на менаџментот на перформанса. На сликабр.6 е претставен циклусот кој ни кажува дека менаџирањето на перформансата се случува нонстоп, се спроведува преку набљудување и проценка на перформансата, која пак треба да секогаш да е во корелација со развојот на вработените. За да се добие точна корелација помеѓу развојот и перформансата, треба да се дефинира точен опис на работната позиција, или да се изработи профил на улога како што ја нарекува Армстронг (Armstrong). Ваквиот профил на улога ќе ги даде потребните компетенции, како и резултатите кои треба да се постигнат за да имаме висока перформанса. Тука се наоѓа и

[64]Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. London: Kogan Page Limited.p.58.

планот за потребното подобрување на перформансата, во случаи каде после проценка на истата, се утврдува дека е потребно подобрување, а следствено на тоа се добива и детален план на развој на вработениот чија перформанса треба да се подобри. Од ова може да се заклучи дека за да се направи точна проценка на перформансата, претходно треба да имаме точен и детален опис на работната позиција, вклучувајќи ги сите потребни знаења, вештини, ставови и однесувања, но и сите очекувани резултати и исходи од успешно извршени работни задачи.

Слика бр.6: Циклус на менаџмент на перформанса



Извор: Armstrong, 2009, p.621.

До денеска, има многу истражувања кои се направени со иста цел - да се открие каков ефект има обуката врз перформансата.[65] Ова секако е тешко да се истражи бидејќи самата проценка на перформанса е сложен процес, а на тоа ако се додаде и врската помеѓу перформансата на вработените и перформансата на организацијата во целина, го прави целиот процес уште потежок.[66] Сепак, истражувачите и експертите за менаџмент на човечки ресурси, а особено за развојот на човечките ресурси, имаат заеднички заклучок, кој иако е базиран повеќе на теорија отколку на докази, сепак дава солидна слика - добро испланираната и беспрекорно спроведената обука секогаш ќе има барем

[65]Onyango, J. W. and Wanyoike, D. M. (2014). Effects of training on employee performance: A survey of health workers in Siaya County, Kenya. *European Journal of Material Sciences*. p.12.
[66]Nassazi, A. (2013). *Effects of training on employee performance*. VAASA University of applied sciences, Finland. p.52.

некаков добар ефект врз перформансата на вработените. Теоријата се базира на тоа дека секоја добра обука ги подобрува знаењата, вештините и однесувањата кај вработените, а за возврат тие стануваат поефективни и попродуктивни со што се подобрува и самата перформанса.[67]

Во 1996 Бенабо (Benabou) направил истражување во кое го истражувал влијанието на различни програми за обука и развој врз перформансата и буџетот во 50 канадски организации.[68] Заклучокот до кој дошол е дека, во повеќето случаи, добро дизајнирана обука може да се поврзе со подобрување на резултатите на организацијата, но сепак открил и некои ограничувања. Без разлика кои методи и техники биле користени во програмите за обука и развој, ефектот од истите не можел да се одреди со најголема прецизност. Она што тој го открил е дека може да се дојде до докази за подобрување на перформансата како последица од обука, но тоа не било случај само во контролната група. Резултатите од ова истражување јасно укажуваат на фактот дека мора да се вклучат помошни функции од страна на организацијата за обуката да го достигне најдобриот ефект.Најважниот заклучок од ова истражување бил дека полесно било да се евалуираат бизнис резултатите, а со тоа и перформансата, во случаи кога се користела проценка на потреби од обука пред спроведување на обуката.

Кларк (Clarke)има направено истражување за евалуацијата на обука во медицински установи, кое покажало дека не е можно да се направи тврдење за причинско-последичната врска помеѓу обуката и перформансата, иако имало показатели за такво нешто. Како и да е, истражувањето покажало дека постои поголема верба во успешноста на обука и развој во ситуации каде обуката подлежи на евалуација.[69]

Харисон(Harrison), при спроведување на својата студија „Импликации од учење и развој“,го поставува истото прашање за импликациите на учењето и развојот врз перформансата и доаѓа до следниов заклучок: Нема доволно докази дека личниот развој има позитивен ефект врз перформансата на организацијата, но сепак, учењето и развојот секогаш се употребуваат како решение на проблеми со перформанса откако ќе се утврди

[67]O'Riordan, J. (2017). *The practice of Human Resource Management*. IPA Ireland.p.17.
[68]Benabou, C. (1996). Assessing the impact of training programs on the bottom line.*Journal: National Productivity Review*, p.91.
[69]Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed. London: Kogan Page Limited.p.659.

дека лошата перформанса е последица на недоволни или неадекватни знаења и вештини.[70]

„Ефекти на обука и развој врз перформанса на организацијата“ е уште едно вакво истражување спроведено од страна на Заин и Басит (Zainand Basit). Истражувани биле Стратешките обуки и развој на вработените во секторот за телекомуникации. Резултатите покажуваат големо задоволство кај вработените поради постоење на ваков оддел во нивната организација.[71] Истражувањето било спроведено во Пакистан, и покажало дека ретко која организација таму има имплементирано стратешко планирање за обука и развој. Изведениот заклучок наведува дека за подобра перформанса организацијата треба да воведе стратешки програми за обуки и развој.

Шрх и Таравнех (Shr'h and Tarawneh),спроведуваат истражување со наслов „Стратегија на обука и нејзиното влијание врз вработените“, чија цел е да ги истражи активностите кои ги преземаат индустриските организации во Јордан, а се базирани врз добри стратегии за обука и развој, и нивниот ефект врз перформансата на вработените.[72] Резултатите се добиени од 200 прашалника пополнети од страна на менаџери во овие организации. Истражувањето покажува дека:

- Постои значајна корелација помеѓу употреба на фазите од процесот на обука и перформансата на вработените;
- Постои врска помеѓу степенот на разновидноста на програмите за обука и степенот на перформансата на вработените;
- Постои позитивна врска помеѓу користење на стратешки развој од страна на менаџментот и нивото на перформансата на вработените;
- Постои позитивна врска помеѓу користење на модерна технологија за време на обука и перформансата на вработените;
- Постојат пречки за спроведување на стратешки развој на вработени, а тоа се слаба организациска култура, недостаток на висококвалификувани обучувачи и

[70]Harrison, R. (2005). *Learning and Development*. 4th ed. London: Chartered Institute for Personnel and Development. p.103.
[71]Zain, M. and Basit, A. (2015). Impact of Training and Development on Organizational Performance: Empirical Study on Telecommunication Sector of Pakistan. *Journal of Resources Development and Management*.p.30.
[72]Shr'h, M. T. and Tarawneh, T. (2011). Training Strategy and its impact on the performance of employees in the Jordanian public shareholding companies and industrial training strategy. *Journal for Research and Studies: a series of humanities and social sciences*.p.93.

недоволно разбирање на важноста на употреба на стратегија при планирање на обуки и развој на вработените.

На крајот, оваа студија, како и други на слична тема,[73] дава препораки дека овие организации треба да обрнат повеќе внимание врз фузирање на стратегиите за развој и стратешките цели на организацијата. Исто така препорачува користење на разновидни методи за обука, како и користење на модерна технологија при спроведување на истите.

Хогарх(Hogarh) го истражувал ефектот од обука врз перформансата на вработените во осигурителна компанија (SIC Insurance Company). Покрај прашалникот што го пополниле 120 испитаници, Хогарх користел и интервјуа со менаџерите. Менаџерот на човечките ресурси во организацијата открил дека тие користат обуки за да ги пополнат празнините во компетенциите на нивните вработени со што нивната перформанса на работното место се подобрува. Од тука менаџерот заклучил дека со подобрување на вештините и со стекнување на нови знаења за време на обука неговите вработени значително ја подобруваат својата перформанса.[74]

Заклучокот од ова истражување наведува дека обуката и развојот се многу важни за оваа организација. Тие имаат цел оддел посветен на тоа со кој раководи директор на обуки. Во организацијата постои подобрување на перформансата како последица од обуки. Сепак, има простор за подобрување во правец на подобра систематизација на процесот на обука. Потребно точно е да се проценат потребите од обука и според проценатa да се вржи избор на вработени кои ќе посетуваат обука, при што на вработените треба јасно да им се даде до знаење зошто се избрани баш тие и зошто баш тој вид на обука.

Од горенаведените примери, како и од многу други слични истражувања на оваа тема,[75] јасно се гледа дека ефектот на обука врз перформанса е позитивен, но степенот на таа позитивност зависи од многу фактори:

- Детален опис на работна позиција;
- Развиен менаџмент на перформанса;

[73]Afroz, N. (2018). Effects of Training on Employee Performance - A Study on Banking Sector, Tangail Bangladesh. *Global Journal of Economics and Business*.p.111.
[74]Hogarh, J. K. (2012*). The effects of training on staff performance: A case study of SIC Insurance Company Limited*. Kumasi: Institute of Distance Learning – KNUST. p.56.
[75]Sasidaran, S. (2018). Impact of Training on Employee Performance: A Case Study of Private Organization in Sri Lanka. *Journal of Business and Management.* p.16.

- Стратешки менаџмент на развој на човечки ресурси;
- Процес на обука;
- Евалуација на процесот на обука според перформансата потребна за дадената работна позиција.

Менаџментот на перформансата ќе мора да биде во блиска соработка со Менаџментот на развој на човечките ресурси, бидејќи при планирање на развој на вработените мора да се има јасна слика за нивната моментална и потребна перформанса за да може да се изготви точен индивидуализиран план за развој.

Менаџментот за развој на човечките ресурси ќе биде задолжен за разработување на детален процес на обука, вклучувајќи проценка на потребите од обука, дизајн и имплементација на обуката, и евалуација на обуката.Секако, по извршената обука, се враќаме на почетокот - описот на работната позиција, каде со сите расположливи инструменти за мерење, се мери постигната перформанса, а со тоа се добива точниот ефект на обуката.[76]

Харисон(Harrison)ги има споено процесите од двете гранки на менаџментот на организацијата и ги прикажува на сликабр.7.

Слика бр.7: Менаџмент на перформанса со вклучени активности од менаџмент на развој



Извор:Harrison, 2005, p.106.

[76]Harrison, R. (2005). *Learning and Development*. 4th ed. London: Chartered Institute for Personnel and Development. p.105.

За една организација да може лесно и јасно да го мери ефектот од спроведена обука врз перформансата на оној кој ја посетувал обуката, и на крај врз перформансата на организацијата, таа на самиот почеток мора да има најпрецизен опис на работната позиција на вработениот. Организациите најчесто, при опис на работна позиција, ги вклучуваат само потребните знаења, вештини и однесувања за да се извршат работните задачи, кои исто така ги вклучуваат во описот. Описот на работната позиција, покрај наведеното, всушност треба да вклучува точно одреден степен на перформанса за успешно спроведување на работните задачи, како и план за иден развој на самата работна позиција, како и на вработениот кој е распределен на таа работна позиција.

Посебен систем кој ќе може да ја мери потребната перформанса за одредена работна позиција треба да постои во секоја организација. Тргнувајќи од самиот опис на работната позиција, дури од самото вработување, овој систем ќе биде задолжен за следење на нововработениот, односно следење на неговата перформанса. Ова секако би било дел од менаџментот на перформансата во самата организација, кој треба да има развиено процедури и процеси за следење, евидентирање и план за подобрување на перформансата на секој вработен одделно во која било фаза од неговата кариера.

3. ОРГАНИЗАЦИИ СО ДОМАШНО И МЕЃУНАРОДНО АНГАЖИРАЊЕ НА ВРАБОТЕНИ

Организациите со меѓународно и домашно ангажирање можат да се споредуваат од многу аспекти, но во овој труд, ќе се осврнеме само на аспектите кои имаат врска со вработените. Делот од менаџментот од една организација кој има најмногу интерес е Менаџментот на човечки ресурси.

Според Кристина Мартич (Kristina Martic), директор на маркетинг и брендирање на вработени во ТалентЛуфт (TalentLyft), вработувањето на меѓународен кадар станува неопходност за некои организации во денешниот глобализиран свет. Сето ова почнало со појавата на недостаток на потребен вид на кадар во земјата каде што се наоѓа организацијата. Потоа трендот преминува на вработување на странци кои ќе бидат помалку платени од домашните вработени. Со проширување на локалните бизниси низ светот, многу организации се развиле во мултинационални корпорации. Со ова, регрутирањето на нови луѓе во организацијата одеднаш го шири видикот од локалната земја на целиот свет.[77]Овој тренд се очекува да продолжи да расте и во наредните години. Студија спроведена од страна на Финакорд (Finaccord) покажува дека трендот на глобална мобилност на вработени константно се зголемува и дека наскоро тоа ќе стане пракса и за малите и средни претпријатија, а не само за мултинационалните компании.[78]

Постојат многу причини за одлучување на организациите да вработат меѓународен кадар. А од друга страна гледано, структурата и формата на организациите кои се одлучиле да ангажираат вработени од странство, може да биде различна. Еден пример е мултинационална компанија. Ваквата компанија најчесто има меѓународно ангажираните вработени и во седиштето и во подружниците. Во седиштето на оваа компанија меѓународно ангажираните вработени вообичаено доаѓаат од земјите во кои се наоѓаат подружниците и ги заземаат менаџерските и раководните функции. Целта на ова е вработените со потекло од земјата каде што се наоѓа подружницата да стекнат искуство, знаења и вештини во матичната земја на мултинационалната компанија за истите да можат да ги пренесат во своите матични земји откако ќе се вратат таму. Спротивно на тоа, во подружницата може да има вработени од земјата каде што се наоѓа

[77]https://business.internations.org/insights/5-hidden-**benefits**-of-hiring-international-employees - превземено на 18.06.2019.

[78]https://www.expatnetwork.com/number-expat-workers-one-million-2021/- превземено на18.06.2019.

седиштето на мултинационалната компанија. Ова скоро секогаш се менаџерски функции чија цел е стратешките цели на мултинационалната компанија да бидат пренесени и следени и во подружницата. Дадениот пример важи за мултинационални компании чии подружници зависат во висока мерка од седиштето на компанијата.

Друг пример на организација која има меѓународно ангажираните вработени може да биде која било организација, било каде во светот, која се одлучила на ваков чекор од било кои причини. Причини за ваква одлука можат да бидат, на пример, вработување на евтина работна сила од земји помалку развиени од матичната, или недостаток на соодветна професија во матичната држава, или пак поради тоа што во земјите во развој постои мислење дека кадар од високо развиени земји со исти квалификации како на оној во матичната земја е сепак покомпетентен да ја извршува истата работната задача, а со вработување на ваквиот кадар локалната организација станува покомпетентна на локалниот пазар.

3.1. Меѓународен Менаџмент на Човечки Ресурси

Која и да е причината за присуството на меѓународен кадар во една организација, како последица се јавува тоа што организацијата се менува со самото присуство на странци, барем во некои аспекти. Една видлива промена е онаа која што мора да ја претрпи менаџментот на човечки ресурси и да се трансформира во меѓународен менаџмент на човечки ресурси.[79]

Овој дел од менаџментот на една организација е задолжен за процесот на менаџирање на човечките ресурси надвор од границите на една држава. Ваков вид на менаџирање на вработените имаат мултинационалните компании. Според Дикман (Dickman), главната разлика помеѓу локалниот и меѓународниот менаџмент на човечките ресурси е тоа што меѓународниот треба да гледа широко. Тоа значи дека треба да има поголема чувствителност кон различните култури и кон различните начини на водење бизнис во различни држави.[80] Процеси на менаџментот на човечките ресурси кои најчесто трпат промени има неколку, а тие зависат најпрвин од видот на организацијата, дали таа е локална или мултинационална, а потоа и од земјата каде се наоѓа.

[79]Sofo, F. (2000). *Human resource development: Perspectives, roles and practice choices*. Woodslane Pre Limited. p.16.
[80]Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed. London: Kogan Page Limited.p.151.

- **Глобализација**

Влијанието на глобализацијата е големо, но ова најголем ефект има врз мултинационалните компании. Под глобализација се подразбира движење на луѓе, производи, идеи и информации на сите страни на светот со цел да се задоволат локалните потреби.Брустер и Спароу (Brewster and Sparrow) имаат спроведено истражување кое траело повеќе години и кое покажало дека глобализацијата го сменила начинот на работата на менаџментот на човечки ресурси до тој степен што тој добил сосема ново име - Глобален Менаџмент на Човечки Ресурси.[81] Овој нов глобален менаџмент на човечки ресурси ги користи сите расположливи нови технологии за да ги управува своите вработени на ист начин како во седиштето на компанијата во матичната земја.

- **Култура**

Организациската култура ги претставува сите начини на однесување, ставови и чувства кои ја движат организацијата.[82]Културата станува голема варијабла кога станува збор за вклучување на меѓународен кадар во една организација. За мултинационалните компании таа е со двојно значење. За овие организации националната култура на земјата каде се наоѓа организацијата игра голема улога, и според тоа, највисокиот менаџмент мора да ја има предвид при донесување на важни одлуки за тоа како да пристапи на следново:

- При донесување на политики и процедури за одредување на ставот за добар менаџер;
- Давање на повратна информација на вработен лице в лице;
- Подготвеност да се прифатат меѓународни задачи;
- Системи за плати;
- Социјален аспект за правичност;
- Пристап кон организациска структура и стратегија.

Хофстеде (Hofstede) многу го има истражувано концептот култура и го дефинира како колективна ментална програмираност на луѓето во иста средина. Под средина може

[81]Sparrow, P., Brewster, C. and Harris, H. (2004). *Globalizing Human Resource Management*. Taylor & Francis e-Library.p.100.
[82]O'Donnell, O. and Boyle, R. (2008). *Understanding and managing organisational culture.* Dublin: Institute of Public Administration.p.4.

да се подразбере држава, но и организација. Герхарт и Фанг (Gerhart and Fang) до одреден степен не се сложуваат со Хофстеде. Според нив, многу повеќе внимание треба да се обрне на креирање на организациската култура, отколку на националната, но сепак се сложуваат дека целосно отфрлање на вредностите на националната култура автоматски би значело тотален неуспех на бизнисот. Ова, секакое вториот аспект кога зборуваме за врската на култура и ангажирање на меѓународен кадар, а тоа е организациската култура. Истражувањето спроведено од Глобална Алијанса за истражување на човечки ресурси (Global HR ResearchAlliance) доаѓа до заклучок дека разликите помеѓу националните култури на вработените не покажуваат големозначење на работното место, но во исто време, покажува декаорганизациската култура е таа која ги иницира и прави разликите во функционирањето на процесите на менаџментот на човечки ресурси.[83] Од сето ова произлегува дека лидерството на мултинационалните компании и на локалните компании кои имаат меѓународни вработени треба да вложи големи напори за создавање на соодветна организациска култура, како и да создаде механизми за нејзино одржување.[84]

- **Експатријати**

Најголемата разлика помеѓу менаџирањето на човечките ресурси во организации со и без меѓународни вработувања е секако менаџирањето на експатријатите. Овој аспект воопшто не постои во целосно локалните организации, додека пак е многу важен детал во секоја организација која има вработено странци. Експатријат е секој оној кој е вработен од земја различна од онаа каде што се наоѓа неговото работно место.[85]Менаџирањето на експатријатите е многу важен фактор за тоа дали меѓународниот бизнис ќе биде успешен или не. Постојат повеќе области каде треба да се обрнува посебно внимание поради бројните тешкотии кои се јавуваат при вработување и задржување на овие вработени.

На организациите им е предизвик да го пронајдат точниот калибар на кадар, да привлечат и задржат квалитетни вработени, кои се неопходни за организацијата да биде компетитивна на пазарот. Процесот на регрутирање и селекција станува многу посложен, бидејќи треба успешно да се справува со можностите за подготовка на

[83]Armstrong, M. (2010). *Armstrong's essential human resource management practice: A guide to people management.* London: Kogan Page Limited.p.106.
[84]Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass.p.223.
[85]Mulang, A. (2017). International Human Resource Management. *Journal of Socialomics*. p.2.

избраните кандидати за работа во нова и различна средина и култура, а при тоа да ги прикаже барањата во најреално светло. И секако, треба сето ова да се прави многу почесто бидејќи експатријатите вообичаено не се задржуваат многу долго на меѓународното работно место.[86] Комплицираноста на процесот на вработување започнува уште на самиот почеток - формулирање на должностите и одговорностите на работната позиција која треба да се пополни со странец, при што треба многу внимание да се обрне спецификација на потребните однесувања и ставови, а не само на потребните задолженија, квалификации и искуство.Постојат неколку важни точки на кои регрутерите треба да обрнат големо внимание, а истите тие фактори треба јасно да бидат наведени во описот на работното место и отворено да бидат комуницирани со кандидатите за работната позиција. Кандидатот треба да ги има следниве вредности и карактеристики:

- Да ги прифаќа разликите кои постојат меѓу различни земји и да може лесно да се адаптира на тие разлики;
- Да може да се адаптира на локалните услови;
- Да има способност успешно да се справува во меѓународен контекст;
- Да го прифати фактот дека најдобрите однесувања и ставови во земјата од која доаѓа не мора да значи дека ќе бидат добри и во земјата во која оди.

Од друга страна, самата организација која вработува странец е должна да се грижи за неговата адаптација. Вообичаено се назначува некој од менаџментот да го следи процесот на адаптација и да помага на формален или неформален начин.

- **Обука**

Обука и развој во организациите со меѓународно ангажирање можат да се набљудуваат од различни аспекти во зависност од тоа дали станува збор за мултинационална компанија или за локална компанија која во редовите на вработените има и странци. Во мултинационалните компании,стратешки се одредува дали обуката и развојот на вработените ќе бидат централизирани или децентрализирани. При централизиран пристап, матичната организација го презема раководењето со обуки и вработените од подружниците доста често се испраќаат на обуки во матичната земја.

[86]Harzing, A. and Pinnington, A. (2009). *International human resource management*. 3rd ed. London: Sage Publications Ltd. p.377.

Додека при децентрализиран пристап, подружниците ја преземаат одговорноста за обука и развој на сите нивни вработени. Во локалните организации кои ангажираат и меѓународен кадар обуките се организираат локално. Во зависност од тоа дали вработените од странство се ниско или високо квалификувани, има разлика во организирањето на обука. Во случаи на вработување на евтина работна сила од друга држава, обуката се спроведува како во која било друга локална организација која вработува само локален кадар. Но, кога меѓународно ангажираните вработени се со високи квалификации, доста често тие истите се користат како обучувачи на локалните вработени.

Квалификациите и искуствата намеѓународно ангажираните вработени, секако дека остануваат како многу важен параметар во нивниот профил, но адаптибилноста и прифаќањето на разликите од секаков вид исто така заземаат влијателно место. За овој аспект доста може да помогне и ориентација на новите вработени, каде освен основните информации, ќе треба да бидат споделени информации и насоки за справување со новото опкружување и култура. Со цел да се подготват поединците, кои биле избрани за меѓународното работно место и да се олесни нивното приспособување на странска култура, развиени се различни програми за крос-културна обука. Во зависност од земјата каде се наоѓа организацијата и од работната позиција на која ќе биде распределен експатријатот, постојат различни приоди кон ориентација на нововработените со фокус на културата. Обуката може да биде само информативна при што се предава основно или минимално ниво на познавање на карактеристиките на меѓународната средина, институционалната рамка и општите карактеристики на националната култура. Овој вид на културна обука се базира на факти за животот, условите за живеење, здравствена заштита, образование, транспорт, климатските услови и слично. Аналитички крос-културни програми за обука се однесуваат на културната асимилација и програми за чувствително разбирање на локалното население. Идните меѓународни вработени се запознаваат со основните културни норми, системот на вредности, навики, обичаи, очекувања, однесување, и слично.Интерактивна обука се фокусира на целосно комуникативно оспособување за работа во странска културна средина. Најчесто се инсистира и на учење на јазикот на земјата каде се наоѓа организацијата. Вработените учат какви се вербалните и невербалните аспекти на комуникација и ориентација во дадена културна средина. Со практична крос-културна обука се спроведува стекнување на практично искуство и реална симулација на условите за живот и работа во одредена културна средина. Во оваа фаза, се организира патување во странство, учење за

културата на самото место, запознавање со климата, архитектура, однесувањето на луѓето во урбаните и руралните области.

Менаџментот на кариера треба да биде еден од фокусите на менаџментот на развој на човечките ресурси, особено во ситуации кога мултинационална компанија испраќа свој вработен во подружница во странство, и треба да го планира и враќањето во матичната земја.

Уште еден аспект на обука и развој е и организациското учење. Организација која учи е онаа организација која го поттикнува учењето на своите вработени, но и таа самата учи за што доказ е нејзиното адаптирање на промени, но и нејзината планска трансформација за да остане компетитивна на пазарот.[87] Организација која учи се стреми кон задржување на знаењето во неа самата, односно знаењето да не зависи од луѓето во неа. Организациите со глобални политики за менаџирање на човечки ресурси сè почесто воведуваат формални процеси за воспоставување на политики за организација која учи.[88]

- **Плата**

Ова е еден, исто така, многу важен дел од работата на меѓународниот менаџмент на човечки ресурси. Постојат неколку варијации кои менаџментот може да ги усвои и примени, а тие најмногу зависат од причините за вработувањето на луѓе од странство. Споредено со платите на локално вработениот кадар, платите на странците можат да бидат помали, исти или поголеми за истата работна позиција. Помали ќе бидат во случаи кога организацијата се решила да вработува луѓе од странство за да заштеди, односно кога применува вработување на евтина работна сила од земја со понизок економски развој од оној на земјата каде се наоѓа организацијата. Ова се вообичаено нискоквалификувани работни позиции. Платите ќе бидат исти на локално и меѓународно ангажираните вработени во случаи кога организацијата користи систем за колективен договор. Ова е доста честа појава во меѓународните училишта во скандинавските земји. Во случај на висококвалификуван кадар кој организацијата го користи за да стане поконкурентна на домашниот пазар, најчесто платите на странците ќе бидат поголеми од оние на локалните работници.

[87]Laegaard, J. and Bindslev, M. (2006). *Organizational theory*. Frederiksberg: Ventus publishing ApS. p.83.
[88]Minbaeva, D. and Navrbjerg, S. E. (2011). *Employment practices of multinational companies*. Copenhagen Business School (SMG) and Copenhagen University (FAOS).p.107.

Менаџментот на човечки ресурси треба да внимателно да испланира кој од трите начини на распределување на плати ќе го користи, се разбира во соработка со менаџментот за финансии и во согласност со организациските цели и стратегии, и потоа да има конзистентност во тоа.

3.2. Предности и недостатоци на меѓународно ангажирање на вработени

Многу организации се одлучуваат на меѓународно ангажирање на вработени поради неопходност, односно поради недостаток на потребен вид на кадар во нивните држави. На пример, кога во одредена држава степенот на невработеност е мал, тоа значи дека нема голем избор на кандидати за нови работни позиции. Организација која се наоѓа во таква држава се соочува со тешкотии при локално регрутирање и затоа се одлучува да се обиде да регрутира меѓународно. Во зависност од типот на организацијата, меѓународно ангажираните вработени можат да допринесат при опслужување на клиенти, инвеститори, партнери и добавувачи кои што се географски и културолошки блиску до нивните земји на потекло.

Економски посилните земји секако имаат поголем избор на можности за вработување. Овие можности се атрактивни за луѓето кои бараат работа и на кои им се потребни месечни примања, така да се добива двојно задоволување на потребите - и на организациите и на оние што бараат работа. Работодавачот добива или евтина работна сила или висококвалификуван кадар, а оној што бара работа добива работа. Во поразвиените земји постојат работни позиции кои не се атрактивни за локалното население. Ова се, на пример, работни места со невообичаено работно време, или позиции во организации сместени во рурални средини. Ваквите работни позиции можат да се пополнат со меѓународно ангажирање.

Планирање и спроведување на обуки претставува голем трошок за организациите. Не сите знаења и вештини се добиваат со формалното образование, а оние кои не можат да се добијат на овој начин, а се неопходни за извршување на работните задачи, ќе мора да се надополнат преку обуки на вработените. Некои организации се одлучуваат да вработат луѓе од странство кои веќе ги имаат овие неопходни знаења и вештини и да ги дисеминираат истите на локалните вработени по пат на интерни обуки. За возврат се добиваат обучени локални вработени за помалку трошоци.

Бидејќи светот сега претставува еден глобален пазар на трудот, се зголемува и мобилноста на работоспособните луѓе и од причини кои не се само неопходност и барање на месечни примања кои не можат да ги најдат во нивните земји. Двигателот за мобилноста кај овие луѓе е и желбата за патување и запознавање на нови култури, и тие се спремни да прифатат работа дури на другата страна од светот. Ова пак, за возврат на организациите, овозможува голем избор на кандидати кога организациите имаат потреба за пополнување на работни места. За работните позиции кои бараат специфични квалификации и искуства, на организациите во голема мера им се олеснува изнаоѓањето на вистинските кандидати, бидејќи наместо да бараат само локално, тие сега имаат можност да бараат глобално.

Економскиот развој на една држава зависи од успешноста на бизнисите во неа. Организациите напредуваат на пазарот поради присуството на меѓународно ангажираните вработени, а со тоа напредува и самата држава.

Постои предност и за земјите чии граѓани стануваат меѓународно ангажирани. Голем дел од овие луѓе се на времена работа во странство, а дел од месечните примања го испраќаат на семејствата кои се останати во земјата на потекло. На овој начин таа земја може да се каже дека има корист од сето тоа така што, иако поради слабата економија таа не може да обезбеди вработувања за голем дел од своите граѓани, сепак одреден број на семејства не се на товар на државата преку користење на социјална помош.

Покрај многуте добри страни на вработувањето на меѓународен кадар, мора да се спомене дека сепак има и неколку лоши страни. Една од негативните страни е неприфаќањето на странците во локалната средина. Во природата на луѓето обично е проткаен стравот и неприфаќање на непознатото. Тоа е и една од причините за неприфаќањето на странци. Друга причина може да биде антагонизам кон конкретната држава од која доаѓа странецот при што се добива отфрлање поради национални причини. Уште една причина може да биде и лошата економска состојба во земја каде се доведува меѓународно ангажиран вработен. Локалните вработени се соочуваат со неправда каде нивните роднини и пријатели остануваат без работа за „нивната работа“ да ја земат странци. Како последица на која било од наведениве причини се добива несоработливост со меѓународно ангажираните вработени, со тоа трпи тимската работа, и на крајот трпи перформансата и профитаболноста на целата организација. Решение за ваквиот проблем е силна организациска култура која поттикнува разновидно

опкружување и почитување на разликите. Во организациите кои за прв пат ангажираат странци најверојатно ќе има потреба и од формална обука на оваа тема.

Јазичната бариера умее да предизвика проблеми на работното место. Постојат земји во кои има многу висококвалификуван кадар кој не зборува англиски или пак друг јазик. При вработување на ваков кадар, организацијата се изложува на опасност од невозможност за соработка со вработениот од странство поради неразбирање на јазикот. За одредени сфери на бизнисот, доволно ќе биде познавањето на англискиот јазик, но за други бизниси неопходен ќе биде и јазикот на земјата во која се наоѓа организацијата. За да се избегнат потенцијалните проблеми со јазична бариера, организациите можат во огласот за работа да наведат дека познавање на одреден јазик е задолжително за кандидатите за работната позиција, или пак да инвестираат во јазични курсеви за избраните кандидати. Организациите ќе издвојат буџет за јазични курсеви за нововработени во случаи на недостаток на квалификуван кадар во одредена професија во самата држава. Пример за ова е недостаток на психијатари во Данска во 2016 година, кога земјата се одлучува да вработи странци, таа се обврзала да им обезбеди задолжителен шестмесечен интензивен курс пред да почнат со извршување на работните задачи.

Непостојаноста на меѓународно ангажираниот кадар, може во некои ситуации да претставува проблем за организациите. Зголемената мобилност на работната сила ја зголемува и можноста за незадржување долго време на исто место. Ова може да е корист за организации кои бараат работници за времен проект, но за оние кои бараат пополнување на стабилно и долготрајно работно место секако претставува предизвик и тешкотија.

3.3. Спроведени истражувања за влијанието од присуството на меѓународни ангажирани вработени врз организациите

До денешен ден, нема многу спроведени истражувања за ефектите од присуството на вработени од странство, а особено не според специфична област на влијанието, како што на пример има за влијанието на обуката врз перформансата на вработениот, врз перформансата на организацијата, врз мотивацијата, од финансиска гледна точка, и уште многу други истражувања за ефектите од обука врз специфични

области. Повеќето истражувања[89] на оваа тема кои беа достапни за пишување на овој труд ја покажуваат позитивноста на присуството на странци во организациите.

Истражување спроведено во 2018 година од страна на Мокаитис, Зандер и Де Циери(Mockaitis, Zander and De Cieri), за користа од глобални тимови за меѓународните организации, покажува на кој начин глобалните тимови помагаат во креирање на позитивна клима за разновидност, понатаму дискутира за решенијата кои ги нудат глобалните тимови за подобро менаџирање на таленти, а исто така прави осврт на тоа како глобалните тимови можат да се употребат за глобална интеграција во меѓународните организации.[90]

Глобални тимови претставуваат групи од вработени кои соработуваат и формираат тим, а сите индивидуално се на различни локации, во различни култури и работат директно со различни луѓе. Ваквите тимови за задача имаат да ги поврзуваат подружниците или партнер фирмите и да ги поттикнуваат истите вредности на различни места. Тие се интернационални работници во смисла што често патуваат и само во една, или дури ниту во една, од организациите во кои оперираат тие се локално вработени. Поради нивната голема мобилност и блиска соработка со членовите на нивниот глобален тим, тие се многу добро запознаени со вредностите, целите, потребите, различните култури и локалните потреби на секоја од организациите кои имаат заеднички главен менаџмент, и со тоа лесно ги пренесуваат тие аспекти на локалните тимови. Ваквите организации сами по себе се разновидни, а задачата на глобалните тимови е да ја негува таа разновидност и да ја користи за поттикнување на иновативност.

Глобалното менаџирање на таленти, кое ги опфаќа и локалните вработени и експатријатите, има за задача да разработи системи кои ќе помагаат на процесите и политиките на менаџментот на човечки ресурси да привлече, регрутира, развие и задржи таленти во одредени области. Овие луѓе треба во старт да ја имаат мотивацијата за мобилност, бидејќи главната цел е распределување на талентот низ целата мултинационална компанија. Глобалните тимови помагаат тука со тоа што ги прифаќаат луѓето со екстра високи компетенции во тимот, а со самото тоа што ја споделуваат својата експертиза на познавањето дури и на најмалите разлики во однесувањата,

[89]Michel, A. and Shaked, I. (2014). Multinational corporations vs. domestic corporations: Financial performance and characteristics. *Journal of International Business Studies*.p.99.
[90]Mockaitis M. A., Zander, L. and Cieri, H. de. (2018). The benefits of global teams for international organizations: HR implications. *The International Journal of Human Resource Management*.p.5.

ставовите и културите во секој тим одделно со организацијата, таа го добива објаснувањето што точно би ги привлекло ваквите луѓе и, уште поважно, што би ги задржало.

Самите по себе, глобалните тимови претставуваат многу важен ресурс кој го подобрува протокот на информации и знаења насекаде во организацијата. Членовите на тимот учат едни од други, споделуваат идеи за решавање на проблеми, за градење на доверба, за локалните пазари, функции, процеси и практики на секоја од локациите, а сите овие знаења понатаму ги споделуваат со членовите на локалните тимови, со еден збор, го интегрираат целото знаење и сите добри практики на организацијата во целина.

Во истражување кое се обидува да ги покаже импликациите на вработувањето на меѓународен кадар, спроведено од страна на Аким и Русди(Achim and Rusdi), се наведуваат фактори на ангажирање на меѓународен кадар и врската со перформансата на организацијата.[91] Според ова истражување, главната причина поради која организациите се одлучуваат на меѓународно ангажирање е едноставно достапноста на истиот во земјата во која се наоѓа организацијата. Овие организации всушност не ги доведуваат нововработените странци во земјата, туку тие веќе се присутни тука. Вакви примери се среќаваат во земји во кои недостасува работна сила која најчесто е со ниски квалификации, а ваквите вработени се потребни во производство и во градежната индустрија. Потенцијалните кандидати кои потекнуваат од други земји најчесто заминуваат во друга земја затоа што во нивната нема доволно работни места. Тие не се пребирливи за работни позиции и се волни да прифатат и работа која локалното население вообичаено не би ја прифатило, или барем не за истата ниска плата. Заклучокот од ова истражување јасно покажува дека достапноста на странски работници придонесува за подобрување на перформансата на организациите кои ќе се одлучат да вработат ваков кадар. Достапноста на локалниот пазар на ваков вид на странци не е единствената причина за подобра перформанса, туку важна улога игра и тоа што овие луѓе се подготвени да работат и подобро, и подолги работни часови, и за време на празници и викенди, а сето тоа од причина што во нивната земја не можат да најдат никаква работа.

[91]Achim, N. and Rusdi, S.D. (2017). *The Employment of Foreign Workers: Issues and Implications towards Organization Performance*. Conference: International Business Management Conference. p.7.

Следново истражување се фокусира на платите и работното време во мултинационалните, наспроти локалните организации со осврт на гледната точка на вработените, а е направено од страна на Клаверен и Тијденс (Klaverenand Tijdens) 2011. година на Универзитетот во Амстердам. Присуството на меѓународно ангажираните вработени во двата вида организации не е ставено во прв план на истражувањето, но земајќи ја предвид лесната мобилност на работен кадар низ овие европски земји, ќе извлечеме заклучок дека во повеќето од мултинационалните организациите опфатени со истражувањето има присуство на меѓународно ангажираните вработени.[92]Ова истражување опфаќа седум европски земји, и тоа: Белгија, Финска, Германија, Полска, Шпанија, Холандија и Англија.

Што се однесува до платите, истражувањето покажува дека само во одделни сектори постои разлика во платите помеѓу меѓународните и локалните организации во корист на меѓународните. Резултатите кажуваат дека во финансискиот/банкарскиот и ИКТ сектор, платите за исти работни позиции се поголеми во мултинационалните организации. Ова укажува на фактот дека мултинационалните компании се спремни да платат повеќе за висококвалификуван кадар. Но, кога се работи за плаќањето на прекувремена работа, локалните организации многу почесто практикуваат плаќање за ваквото ангажирање на вработените.

При споредба на односот образование-перформанса, истражувањето покажува дека во локалните организации перформансата е повисока од очекуваната според степенот на образование, но стресот на работното место е поголем во мултинационалните организации. Што се однесува до обуката, мултинационалните организации имаат развиени системи за следење на развој на нивните вработени, и според имаат поголема зачестеност на обуки, што укажува дека имаат одвоено и поголем буџет за оваа намена.

Горе наведеното наведува на збирен заклучок дека висококвалификувани вработени се подготвени да прифатат подолго работно време и повеќе стрес на работното место, но за возврат да добијат индивидуализиран план за развој, како и да бидат навистина добро платени за нивната работа.

[92]Klaveren, M. van. and Tijdens, K.G. (2011). *Multinationals versus domestic firms: wages, working hours and industrial relations*. University of Amsterdam, AIAS Working Paper.p.69.

Истражувањето спроведено од Институтот за Бизнис, Иновации и Вештини (Department for Business, Innovation and Skills) во Лондон се фокусира на влијанието кое меѓународно ангажираните вработени го имаат врз бизнисите во Обединетото Кралство.Влијанието на овие вработени се истражува во однос на вештините, иновативноста, споделување на знаења, обука, и интеграција во општеството. Добиените резултати се следниве:[93]

- Вработените со вештини поголеми од потребните придонесуваат организациите да го развиваат и шират бизнисот;
- Иновативноста била присутна само во неколку организации, а причина за тоа била специфична организациска култура која охрабрува иновативност;
- Споделувањето на знаењата и вештините од страна на меѓународно вработените е присутно во голем степен, најчесто во форма на неформално учење за локалните вработени, што допринело до зголемување на базата на знаења и вештини на самата организација;
- Обуките планирани од страна организацијата делумно се смениле;
- Врските кои ги имаат со своите матични земји овозможиле некои бизниси да се рашират во тие земји;
- Интеграцијата на странците во локалното општество во голема мерка зависи од организацијата.

За многу од организациите кои биле вклучени во истражувањето главната корист од присуството на меѓународно ангажираните вработени била добивање на дополнителни вештини и пополнување на работни позиции за кои немало локални кандидати. Кандидатите од странските земји биле со многу повисоки знаења, вештини и искуства од потребните, со што на организациите им било олеснето да ги избираат најдобрите кандидати. Овие организации потврдуваат развој на нивниот бизнис, подобрување на перформансата и продуктивноста особено на работните нивоа кои бараат највисоко и најнискоквалификувани кадри. Како збирен заклучок, се донесува фактот дека позитивното влијание од меѓународно ангажираните вработени е евидентно во голема мера на сферите на работата на организациите.

[93]Department for Business, Innovation and Skills. (2015). *The impacts of migrant workers on UK businesses*. London: Open Government Licence, OGL Crown Copyright. p.18.

4. ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ ЗА РАЗВОЈ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ОРГАНИЗАЦИИ СО МЕЃУНАРОДНО РАБОТНО АНГАЖИРАЊЕ

4.1. Истражувачки хипотези

Од поставениот проблем на истражувањето, *Дали процесот на менаџментот на развој на човечки ресурси ќе биде поефикасен доколку во организацијата има вработени од различни земји?,* јасно може да се утврди и главната хипотеза, како и двете посебни хипотези, кои ќе бидат истражувани во овој магистерскиот труд.

Главна хипотеза:*Ако вработените во една организација потекнуваат од различни држави (различни националности и култури), тогаш процесот на развој на човечките ресурси позитивно влијае на развој на вработените и на организацискиот развој*.

Од дефинираната главна хипотеза, за истата да биде докажана, се формулираат уште две посебни хипотези и тоа:

Посебна хипотеза 1: *Ако организацијата имплементира процес на обука итренинг на вработените, тоа ја подобрува перформансата и индивидуалниот развој на вработените.*

Посебна хипотеза 2: *Ако вработените во организација со меѓународно ангажирањегледаат потенцијал за размена на знаење и искуство со вработените од различни држави во организацијата, тогаш процесот на развој на човечките ресурси бил ефикасен.*

4.2. Методи и постапка на истражувањето

Предметот на ова истражување беше истражуван на теориско и емпириско ниво. На теориско ниво, предметот се анализираше преку теориските пристапи и веќе спроведените истражувања за менаџментот на развој на човечките ресурси и за присуството на меѓународен кадар во организациите. На емпириско ниво, предметот е истражуван по пат на анкетен прашалник. Теоретскиот дел на магистерскиот труд е изработен преку анализа на повеќе домашни и странски пишани извори, како и практични искуства од областа на менаџирањето на развој на човечките ресурси во

организациите, како и преку дедукција, со помош на која од прибраните општи информации се формулираат конкретните тврдења.

Истражувањето се спроведе по пат на анонимно анкетирање на испитаниците. Истражувањето опфати 98 испитаника кои се вработени во организации во кои има присуство од меѓународно ангажиран кадар, а кои се ситуирани во неколку европски земји, вклучувајќи ја и нашата држава.

При изработката на овој магистерски труд се применети следниве научно-истражувачки методи:

- Метод на анализа и синтеза – Со помош на методот на анализа процесите се расчленети на општи и посебни делови со цел да се опише како тие делови влијаат на целината, а потоа со помош на методот на синтеза обработуваните делови се споени во една целина со цел да се разбере нејзиното функционирање;
- Каузалниот метод – Со помош на овој метод се истражи причинско-последичната врска помеѓу истражуваните процеси;
- Метод на анкетирање – Со помош на кој, преку пополнување на прашалник од страна на испитаници се прибраа податоци во врска со предметот којсе обработува во овој магистерски труд;
- Статистичкиот метод – Со помош на кој се обработуваа податоците добиени со анкетирањето на испитаниците.

Анкетниот прашалник се состои од три дела, од кои првиот дел се состои од прашања поврзани со демографски карактеристики на испитаниците вклучени во истражувањето. Вториот дел од прашалникот е посветен на формалниот процес на развој на човечките ресурси, а тоа е спроведувањето на обуки. Третиот дел од прашалникот е посветен на лично видување на испитаниците за влијанието на присуството на странци во нивните организации. Првите два дела од прашалникот ги претставуваат независните варијабли, додека третиот дел ги претставува зависните варијабли.

Прашалникот беше споделен со користење на *Google Forms*, потребното време за пополнувањето не траеше подолго од 5 минути и беше комплетно анонимен, што значи дека дури ниту електронските адреси на испитаниците не беа регистрирани.

4.3. Резултати

Добиените резултати од анкетниот прашалник се анализирани на квантитативен и квалитативен начин.

4.3.1. Квантитативна анализа на резултатите

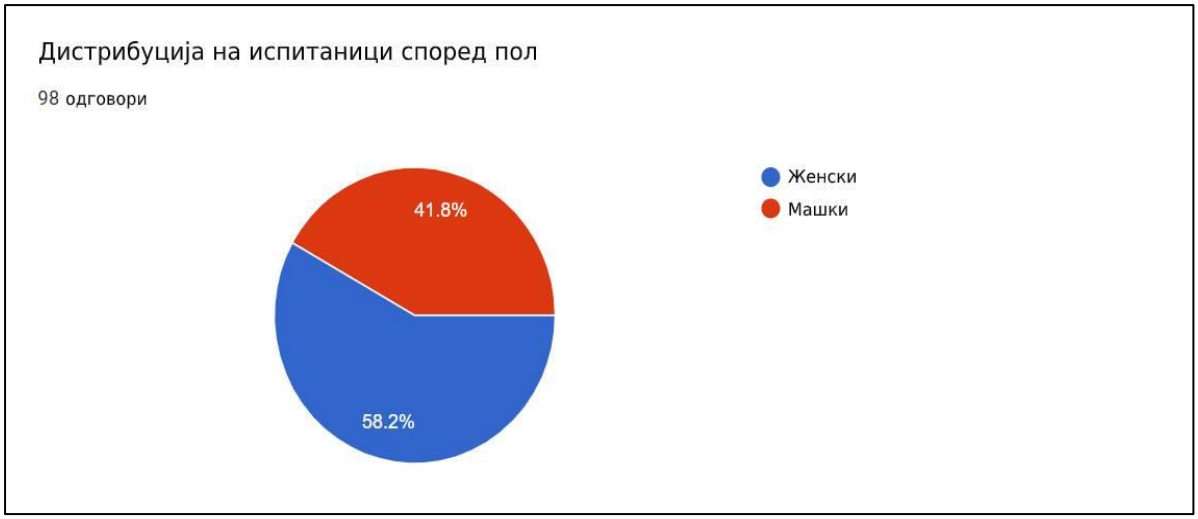
Анализата на добиените резултати од прашалникот е претставена преку пита дијаграми на кои е прикажана процентуална распределеност на избраните одговори од страна на испитаниците.

- **Прашалник - прв дел**

1. Карактеристики на испитаници според пол

Одговорите на првото прашање во анкетата овозможуваат увид во половата распределба на анкетираните. Пита-дијаграмот, прикажан на слика 8 графички ја прикажува оваа распределба, од каде може да се забележи дека поголемиот дел од испитаниците се жени, на кои отпаѓаат 58,2% од одговорите, додека останатите 41,8% се мажи.Според ова, од вкупно 98 испитаника, 57 се жени, додека 41 се мажи.

Графикон бр.1:Карактеристики на испитаниците според пол



Извор: Сопствени истражувања

Со оглед на тоа дека анкетата беше јавно дистрибуирана и не целеше однапред одредени индивидуи и иако одговорите покажуваат дека повеќето од испитаниците се жени, сепак релативно малата разлика меѓу половата застапеност потврдува дека истражувањето, во одредена мера, соодветно ги опфатило двата пола.

2. Карактеристики на испитаници според возраст

Вториот социо-демографски параметар кој се испитуваше со анкетата беше возрасната структура на испитаниците. Од добиените податоци, кои се прикажани на слика 9, може да се види дека најмладиот испитаник има 27 години, додека најстариот испитаник има 67 години, со најголема фреквентност на испитаници кои имаат 34 години.

Иако испитаниците кои имаат над 60 години се наоѓаат пред крајот на својата професионална кариера, или веќе се пензионирани, нивното минато искуство останува релевантно за целите на анкетата, па со тоа овие одговори се прифатени и обработени.

Уште повеќе, со оглед на тоа што добар дел од испитаниците потекнуваат од западноевропските земји, како Германија и Данска, каде моменталната старосна граница за пензионирање е 65 години или повеќе (во Данска старосната граница за пензионирање од 2019 до 2022 година континуирано расте од 65 на 67 години, со тенденција да достигне 68 години, најдоцна до 2030 година), тогаш дури и највозрасниот испитаник во анкетава можеби сè уште се вбројува во активната работоспособна група граѓани во земјата во која работи, со што нивните одговори на анкетата никако не треба да бидат занемарени.

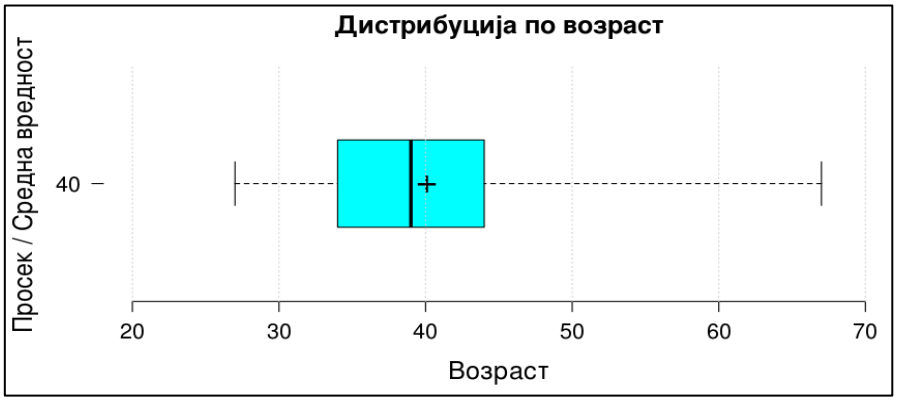
Графикон бр.2:Карактеристики на испитаниците според возраст



Извор: Сопствени истражувања

За подобра анализа на старосната распределба на испитаниците, конструиран е кутиест дијаграм (boxplot) кој е прикажан на графикон бр.3.

Графикон бр.3: Старосна распределба на испитаниците



Извор: Сопствени истражувања

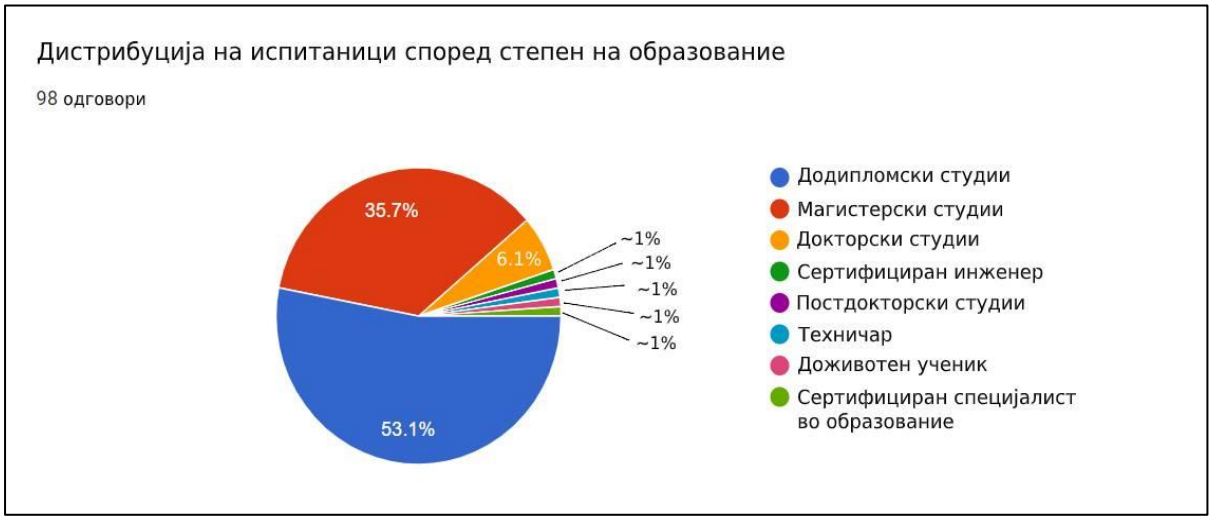
Од кутиестиот дијаграм може да се забележи дека средната вредност на возраста на испитаниците изнесува 40 години, половина од испитаниците се на возраст помеѓу 34 и 44 години, а дури 75% од испитаниците се на возраст од 34 до 67 години. Според ова, со голема сигурност може да се заклучи дека примерокот на испитаници е соодветен за истражувањето, и дека испитаниците имаат релевантно работно искуство во интернационални бизнис средини.

3. Карактеристики на испитаници според степен на образование

Со оглед на тоа што анкетата беше достапна и во странство, покрај класичните степени на образование, како завршено факултетско образование, магистерски студии или докторски студии, во анкетата беше оставен простор на испитаниците сами да го назначат своето образование доколку истото не припаѓа во ниту една од претходно наброените групи. Оваа можност се покажа како корисна за 5 испитаника, што претставува приближно 5% од испитаниците, кои одбрале своето образование да го искажат со степен повисок од докторските студии, или според својата сертифицирана стручна подготовка, наместо со степен на образование. Така, во групата стручни подготовки има еден испитаник кој завршил постдокторски студии, двајца со постдипломски сертификат од кои еден специјализиран во образованието, еден

прехранбен техничар и еден кој директно не го назначил ниту степенот на образованието ниту струката, туку навел дека е почитувач на доживотно учење. Резултатите од анкетата се прикажани на пита-дијаграмот претставен на графикон бр.4.

Графикон бр.4:Карактеристики на испитаниците според степен на образование



Извор: Сопствени истражувања

Од дијаграмот лесно се забележува дека најголем дел од испитаниците имаат завршено додипломско универзитетско образование, или 53,1%, што се вкупно 52 испитаника. Постдипломски магистерски студии имаат завршено 35 испитаника, или 35,7% од вкупниот број на испитаниците, додека 6,1%, или вкупно 6 испитаника, имаат завршено докторски студии.

Според ова, најголем дел, или речиси сите испитаници, претставуваат висококвалификуван работен кадар, со што станува јасно дека овој труд дава увид само во еден сегмент на работната сила. Ова секако остава простор за дополнително истражување кое опфаќајќи го нискоквалификуваниот работен кадар би можело, во комбинација со ова истражување, да даде попрецизен увид во вистинитоста на тезите поставени во ова истражување.

4. Вид на организации во кои се вработени испитаниците

Организациите во кои што работат испитаниците можат, врз основа на нивната дејност, да се групираат во десет групи. Таа поделба е преставена во табелабр.7, каде

истовремено е наведен и бројот на испитаници кои што работат во соодветна група организации.

Табела бр.7: Број на испитаници според вид на организација

Број на испитаници по вид на организација	
Вид на организација	Број на испитаници
Меѓународно образование	54
Бизнис процеси	14
ИКТ	11
Политика и правен систем	6
Медицина	3
Транспорт и логистика	3
Градежништво	1
Туризам	2
Академија	2
Медиуми	2

Извор: Сопствени истражувања

За подобра прегледност на релативната застапеност на дејностите кои се опфатенисо анкетата, на графикон бр.5 е претставен соодветен пита-дијаграм.

Графикон бр.5: Вид на организации во кои се вработени испитаниците



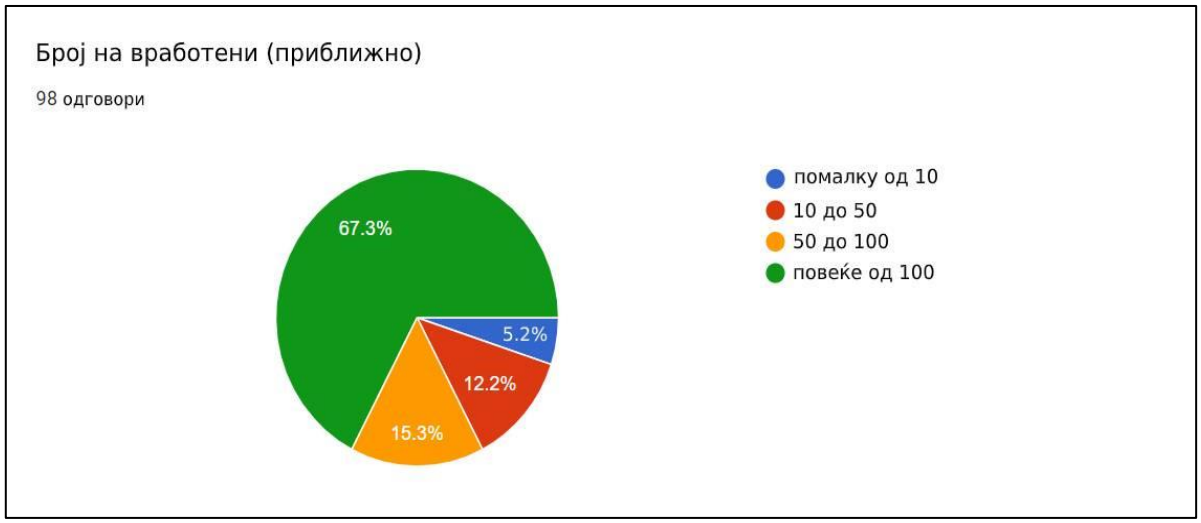
Извор: Сопствени истражувања

Од пита-дијаграмот лесно може да се заклучи дека испитаниците доминантно работат во образованието. Но, важно е да се наспомене дека, како што ќе биде покажано во резултатите од прашањето број шест, тоа не значи и дека сите испитаници од една иста група работат и на иста работна позиција. На пример, покрај наставници, во групата меѓународно образование припаѓаат и испитаници кои вршат ненаставни, административни или раководни функции во образовните институции.

5. Број на вработени во организациите во кои се вработени испитаниците

Увидот во бројот на вработени во организациите во кои работат анкетираните испитаници е уште еден податок, кој во комбинација со одговорите на некои подоцнежни прашања кои се дел од анкетата, може да пружи интересни одговори. На пример, дали значењето/важноста на обуката варира, односно дали е зависна од големината на организациите? Заклучокот дали таква зависност постои или не, може да се донесе врз основа на податоците за бројот на вработените во една организација, споредено со фреквентноста на организирани обуки во истата.

Графикон бр.6: Број на вработени во организациите во кои се вработени испитаниците



Извор: Сопствени истражувања

Според дијаграмот прикажан на графикон бр.6, речиси две третини, или 67,3% од испитаниците работат во организации кои имаат над 100 вработени. Вкупно 15 испитаника, или 15,3% од испитаниците работат во организации кои имаат помеѓу 50 и 100 вработени, додека 12 испитаници, или 12,2% од испитаниците работат во

организации кои имаат од 10 до 50 вработени. Само 5 испитаника, или 5,2% од испитаниците, работат во организации кои имаат помалку од 10 вработени.

6. Работни позиции на анкетираните

Распределбата на испитаниците според видот на организации во кои работат, која е прикажана во прашањето број 4 од анкетата, укажува дека најголемиот дел од испитаниците работат во образовни институции. Но, тоа секако не значи дека сите тие испитаници се наставници, или пак дека оние кои работат во ИКТ секторот се сите програмери. Така, на пример, од групата испитаници кои работат во образованието 65% се наставници, додека останатите 35% се координатори, директори, психолози, училиштен медицински персонал, ИКТ специјалист, администратори и други професии кои се витален дел од училишниот систем, но не се директно поврзани со наставните активности.

Распределбата на испитаниците според работните позиции е внимателно групирање на испитаниците според видот на нивните работни задачи и активностите кои тие ги извршуваат на секојдневно ниво. Во табела бр.8 се вметнати групите во кои се распределени работните позиции на испитаниците, како и подетално појаснување за видот на работни позиции кои се затапени во одредена група.

Табела бр.8: Работни позиции на испитаниците

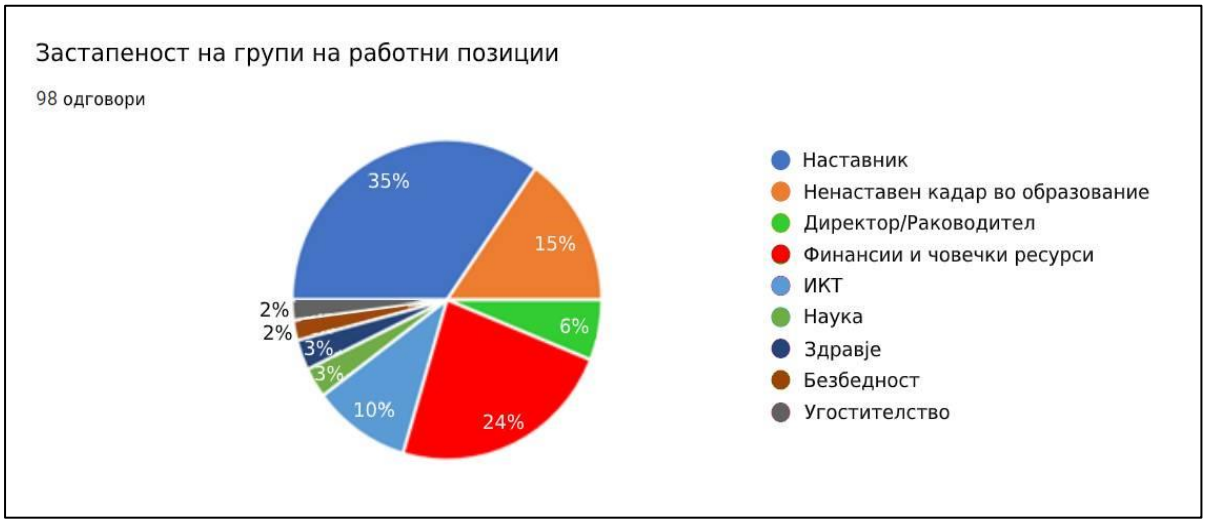
Групирање на работни позиции	
Наставник	Различни профили на наставници во меѓународни училишта
Ненаставен кадар во образование	Офицер за испити, координатор, психолог
Директор/раководител	Генерален директор, финансов директор, помошник директор, раководител на оддел
Финансии и човечки ресурси	Менаџер на човечки ресурси, административен работник, сметководител, специјалист за маркетинг, специјалист за продажба,

	поддршка на клиенти, советник во твининг програма, меѓународен координатор
ИКТ	Програмер/софтверски инженер, ИКТ администратор, ИКТ менаџер, технички директор
Наука	Постдокторант, научник (применета наука), надворешен предавач (универзитетски соработник)
Здравје	Медицинска сестра, лаборант, социјален работник
Безбедност	Инженер за безбедност при работа, обезбедување и одржување на објекти и инсталации
Угостителство	Готвач

Извор: Сопствени истражувања

За да се добие подобра претстава за квантитативната распределба на секоја група работни позиции, изготвен е соодветен пита-дијаграм прикажан на графикон бр.7.

Графикон бр.7: Застапеност на испитаниците на работни позиции



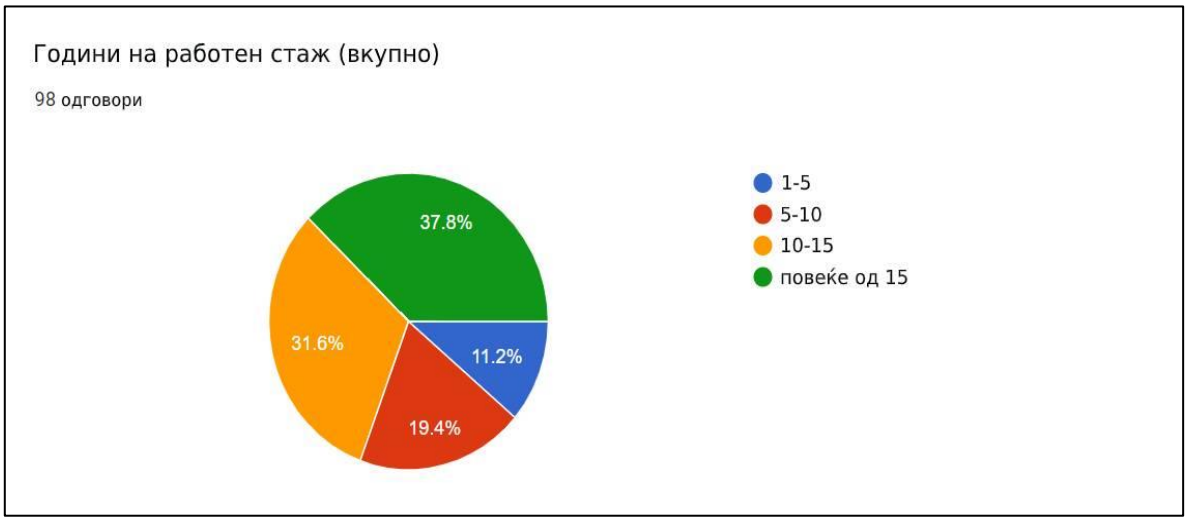
Извор: Сопствени истражувања

Од дијаграмот може да се забележи дека најголем број испитаници се наставници во меѓународни училишта, по што следуваат административни работници кои се занимаваат со финансии и човечки ресурси, административни работници во меѓународни училишта и инженерско/програмерски кадар во ИКТ индустријата.

7. Должина на работно искуство на испитаниците

Должината на работното искуство секако е важен фактор за веродостојноста на извлечените поуки од анализа на резултатите на анкетата. Секако, колку повеќе искуство имаат испитаниците, толку повеќе нивните одговори се релевантни. Квантитативната распределба на испитаниците според должината на нивното работно искуство е прикажана на пита-дијаграмот претставен на графикон бр.8.

Графикон бр.8: Работен стаж на испитаниците



Извор: Сопствени истражувања

На дијаграмот може да се види дека 37,8% од испитаниците имаат повеќе од 15 години работно искуство, додека 31,6% имаат помеѓу 10 до 15 години работно искуство. Ова значи дека речиси 70% од испитаниците имаат над 10 години работно искуство, што секако го прави примерокот испитаници потполно соодветен за целите на ова истражување.

8. Времетраење на собирање податоци од испитаниците

Првите одговори на анкетата, која беше достапна преку повеќе социјални медиуми, пристигнаа на само неколку часа од нејзино поставување. Анкетата беше отворена десет дена.

Во текот на шест дена, колку што анкетата беше отворена, регистрирани беа вкупно 101 испитаник. Поради неправилности и нецелосно пополнета анкета резултатите од 3 испитаника беа дисквалификувани, поради што вкупниот број на испитаници опфатени со анкетата изнесува 98 испитаника.

- **Прашалник - втор дел**

9. Колку често се организираат обуки во организацијата во која работите?

Деветтото прашање го означува почетокот на вториот дел на анкетата кој се состои од сет од пет прашања и кој веќе не е насочен кон детектирање на социо-демографските карактеристики на испитаниците, туку кон испитување на приодот на организациите кон професионалните обуки за вработените.

Прашањето:*„Колку често се организираат обуки во организацијата во која работите?“* е прашање со избор, при што испитаниците може да изберат еден од понудените одговори:

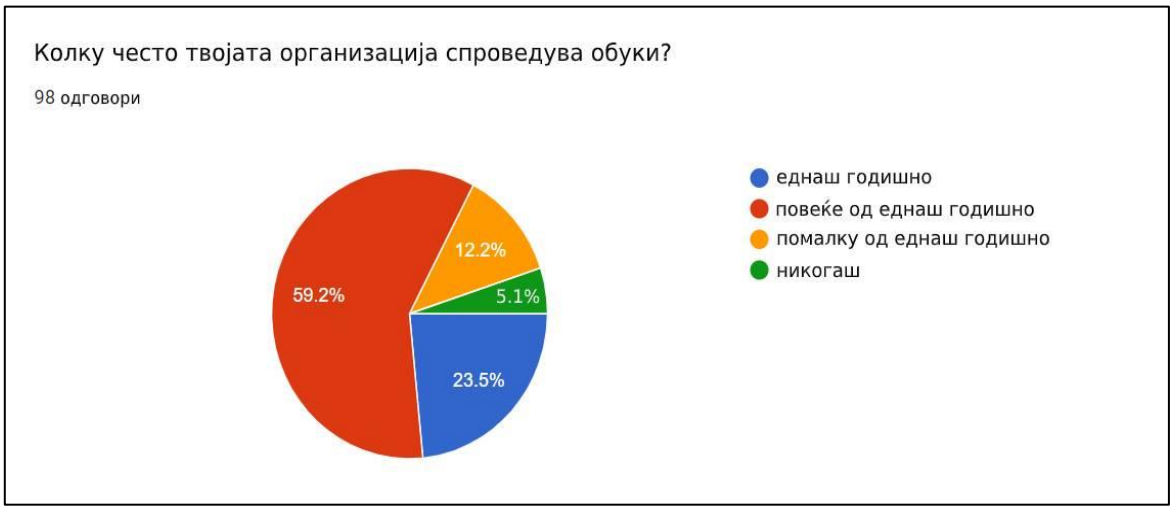
- еднаш годишно;
- повеќе од еднаш годишно;
- помалку од еднаш годишно;
- никогаш.

Иако навидум понудениот одговор *„помалку од еднаш годишно“* нема смисла, затоа што одговорот може да наведува дека воопшто не се организираат обуки, сепак додавањето на можноста за изборот на опцијата *„никогаш“*, имплицира дека понудениот одговор *„помалку од еднаш годишно“* се однесува на сценарија кога компаниите организираат една обука на секои две или повеќе години.

На графикон бр.9 е претставен пита-дијаграм на кој процентуално е означена фреквентноста на секој од одговорите. На дијаграмот може да се забележи дека најголем дел од испитаниците, повеќе од половина од нив, или поточно 59,2% од испитаниците,

работат во организации во кои се организираат професионални обуки повеќе од еднаш годишно.

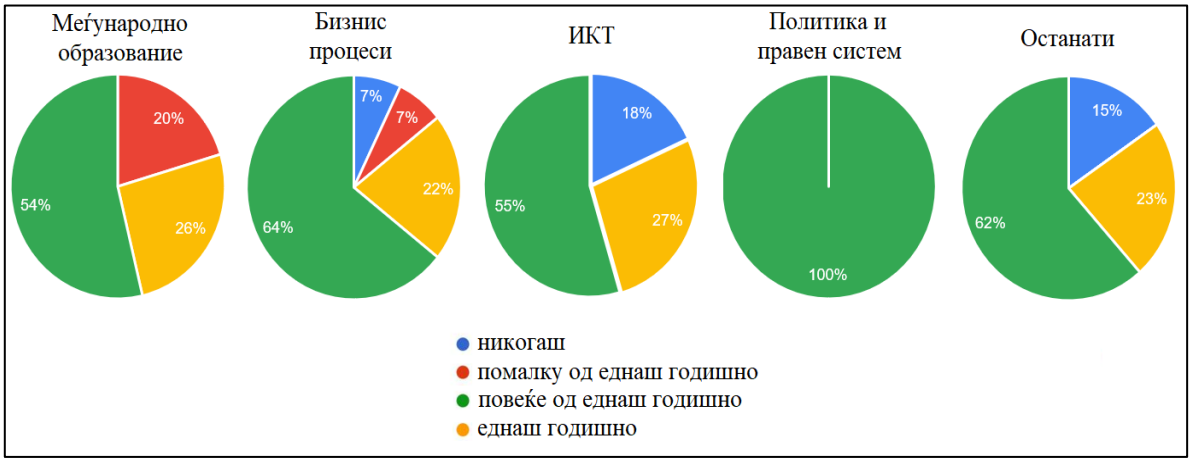
Графикон бр.9: Зачестеност на обуки во организациите каде што се вработени испитаниците



Извор: Сопствени истражувања

Но, интересно е да се погледне каква е временската застапеност на обуките во секој вид организација поодделно. За таа цел, изработени се одделни пита-дијаграми за четирите најзастапени видови организации, образование, бизнис процеси, ИКТ и политика и правен систем, додека за останатите организации, бидејќи имаат мал број на испитаници, направен е еден заеднички пита-дијаграм. Овие дијаграми се претставени на графикон бр.10.

Графикон бр.10: Зачестеност на обуки во организациите каде што се вработени испитаниците според видот на организацијата



Извор: Сопствени истражувања

Од прикажаните дијаграми на графикон бр.10, може да се забележи релативно стабилен тренд на фреквентност на организирање обуки низ различните видови организации. Или, грубо кажано, околу две третини организации организираат повеќе од една обука годишно за своите вработени, додека околу една четвртина од организациите организираат по една обука за своите вработени, во текот на една година.

10. Фокус на организирана обука

Обуките кои се дел од професионалниот развој на работниците можат да имаат различен карактер. Едни можат да бидат насочени кон развивање на постојните, или стекнување на нови вештини за да можат работниците поуспешно да одговорат на предизвиците кои ги носат редовните работни обврски. Ваквите обуки се викаат хоризонтални обуки. Други можат да бидат насочени кон развивање на „меки“ вештини или агилни и приспособливи одговори на предизвиците кои ги носи унапредувањето, односно поставување на работник на работна позиција од повисок авторитет. Обуки од ваков карактер се нарекуваат вертикални обуки.

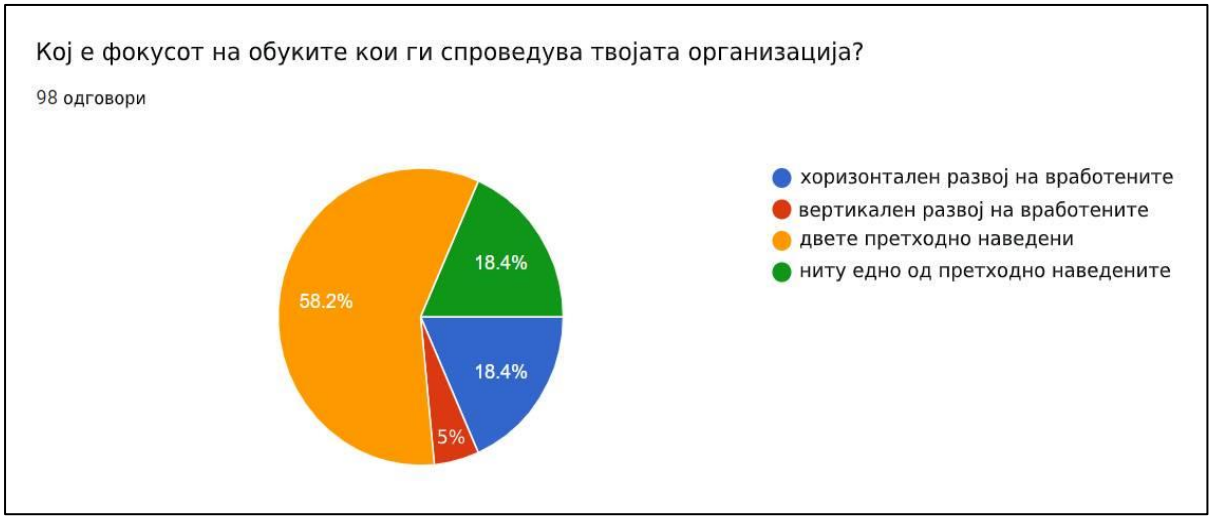
Секако, двата вида обуки се од големо значење за организациите. Преку нив, не само што се подобруваат перформансите на вработените, а со тоа и на организациите, туку и се овозможува делумно скратување на процесот на регрутирање нови работници, и се добива дополнителна сигурност при регрутирање на нови лица на повисоки работни позиции. Последново е особено возможно со воспоставување на пракса на пополнување работни позиции преку интерни огласи, каде регрутерите веќе добро ги познаваат карактеристиките и способностите на вработените.

Горенаведеното го оправдува прашањето број 10 на анкетата, кое гласи:*„Кој е фокусот на обуките кои се организираат во организациите во кои што работите?“*, на кое испитаниците може да одберат еден од следниве понудени одговори:

- хоризонтален развој;
- вертикален развој;
- двете претходно наведени;
- ниту едно од претходно наведените.

На графикон бр.11е прикажана квантитативна распределба на одговорите на ова прашање.

Графикон бр.11: Квантитативна распределба на фокусот на обуките во организациите каде што се вработени испитаниците



Извор: Сопствени истражувања

Од пита-дијаграмот може да се забележи дека 58,2% од организациите во кои работат испитаниците ги организираат двата вида обуки – хоризонтални и вертикални. Во 18,4% од организациите се организираат само хоризонтални обуки, додека во 5% од компаниите се организираат само вертикални обуки.

Она што е интересно е дека 18 испитаника, односно 18,4% од испитаниците, одговориле дека во нивните организации не се организираат ниту хоризонтални ниту вертикални обуки, но тоа не значи дека во тие организации воопшто не се спроведуваат обуки. Напротив, ако се споредат одговорите на овие испитаници со нивните одговори на прашањето број 9 - *„Колку често се организираат обуки во организацијата во која работите?“*, тогаш може да се забележи дека во организациите кај мнозинството на овие испитаници сепак се организираат некакви обуки. За да добиеме подобра претстава за распределбата на нивните одговори, ќе се послужиме со пита-дијаграмот прикажан на графикон бр.12.На дијаграмот прикажан на графикон бр.12а, може да се забележи дека кај дури 72% од осумнаесетте испитаници кои одговориле дека во нивните организации не се одржуваат хоризонтални и вертикални обуки, сепак се одржуваат обуки.

Графикон бр.12: Процентуална распределба на организации според одржување обуки

а) според одговори на осумнаесетте селектирани испитаници

б) според одговори на сите испитаници

а) б)



Извор: Сопствени истражувања

За подобра перспектива на бројот на организации во кои навистина не се изведуваат професионални обуки ни служи пита-дијаграмот прикажан на графикон бр.12б каде се гледа дека во само 5% од организациите од вкупниот број испитаници не се одржуваат никакви обуки. Од подетална анализа на податоците произлегува дека обуки не се одржуваат кај две лица во ИКТ организации, кај едно лице кое работи во бизнис процеси, едно во туризам и едно во медиуми.

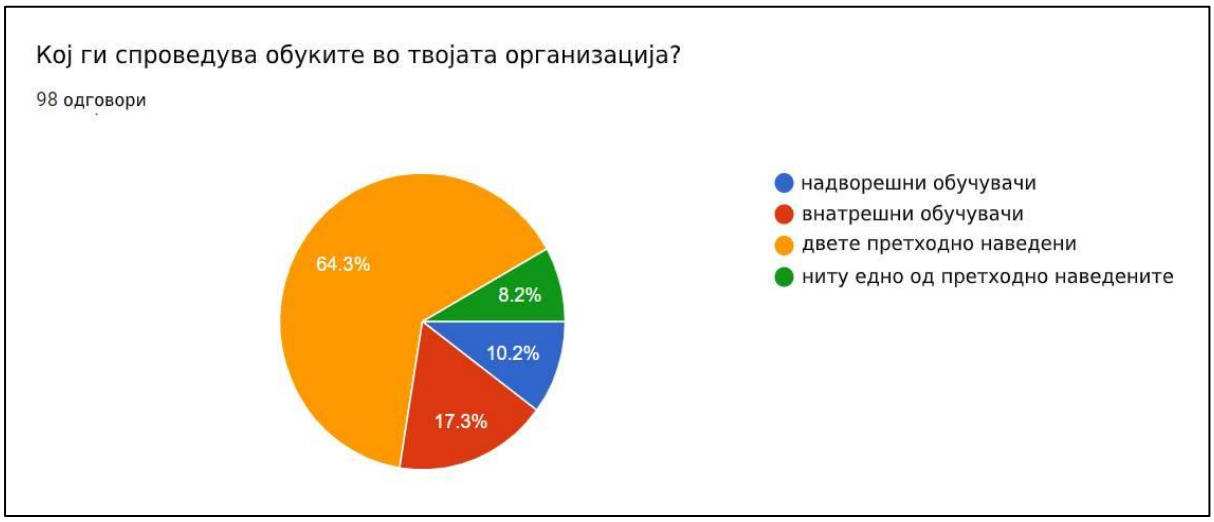
11. Кој ги спроведува обуките во организацијата?

Следното прашање во анкетата гласеше *„Кој ги спроведува обуките во твојата организација?“*, на кое испитаниците може да дадат еден од понудените одговори:

- надворешни обучувачи;
- внатрешни обучувачи;
- двете претходно наведени;
- ниту едно од претходно наведените.

Распределбата на одговорите на ова прашање е прикажано на пита-дијаграмот претставен на графикон бр.13.

Графикон бр.13: Распределба на употреба на надворешни и внатрешни обучувачи во организациите каде што се вработени испитаниците



Извор: Сопствени истражувања

Од дијаграмот може да се забележи дека во 64,3% од организациите обуките ги спроведуваат и надворешни и внатрешни обучувачи. Далеку помал дел од организациите се потпираат само на надворешни или само на внатрешни обучувачи. Подеталната анализа на податоците покажува дека користењето само внатрешни обучувачи е присутно во секој вид на организација опфатена со ова истражување, додека користење исклучиво надворешни обучувачи е појава присутна само во меѓународно образование и бизнис процеси.

Опцијата „ниту едно од претходно наведените“,е забележливо дека ги опфаќа сите испитаници кои претходно одговориле дека во нивните организации не се организираат обуки, но и два испитаника кои навеле дека во нивните организации се организираат обуки само помалку од еднаш годишно и еден испитаник кој навел дека во неговата организација се организира обука само еднаш во годината. Забележливо е дека трите последно наведени испитаника работат во меѓународно образование, ИКТ и академија, па едно можно објаснување на нивните одговори е познатата пракса во ваквите организации да се спроведуваат интернет (online) обуки кои неретко се потполно автоматизирани и не вклучуваат формални обучувачи.

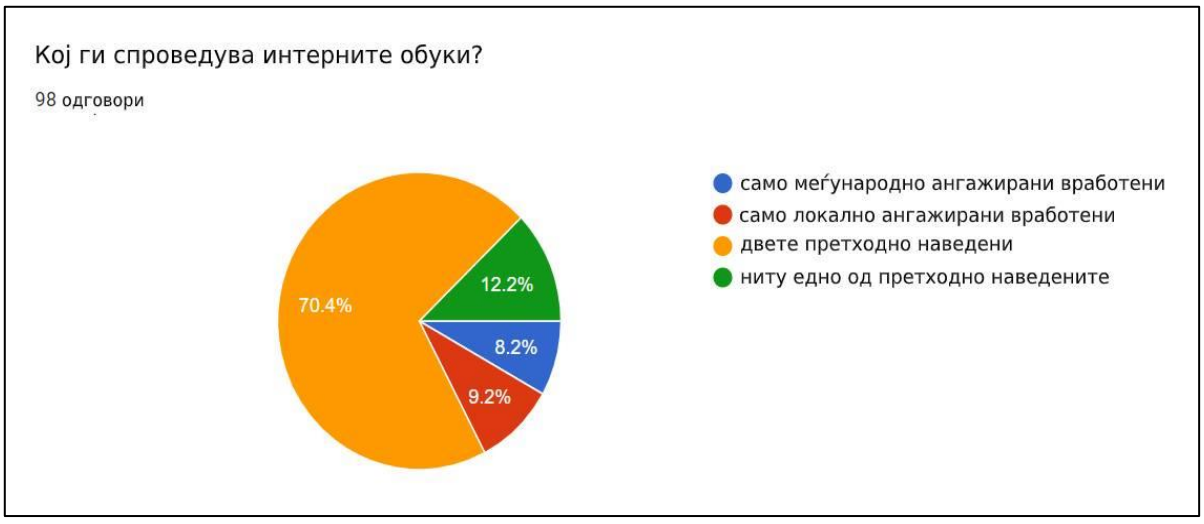
12. Кој ги спроведува интерните обуки?

Еден од начините на кој се разменуваат идеите низ светот е мобилноста на работниците. За да се одреди дали, и колку меѓународно ангажираните вработени се вклучени во процесот на обуки во организациите, на анкетата беше поставено прашањето:*„Кој ги спроведува интерните обуки?“*, на кое беа понудени следниве одговори:

- само меѓународно ангажирани работници;
- само локално ангажирани работници;
- двете претходно наведени;
- ниту едно од претходно наведените.

Распределбата на одговорите на ова прашање е претставена со пита-дијаграм кој е прикажан на графикон бр.14.

Графикон бр.14: Распределба на употреба на внатрешни обучувачи во организациите каде што се вработени испитаниците



Извор: Сопствени истражувања

Од дијаграмот може да се заклучи дека големо мнозинство на организации ги користат услугите и на меѓународно и на локално ангажираните работници за реализација на интерните обуки. Приближно ист број организации користат исклучиво меѓународни или локално ангажирани работници за реализација на нивните интерни

обуки, додека 12,2% од испитаниците одговориле дека обуките во организациите во кои тие работат не ги реализираат ниту меѓународни ниту локално ангажирани работници.

За да можеме подобро да ги разбереме одговорите на последнава група испитаници, потребна е подетална анализа на нивните одговори. Првиот поглед на податоците покажува дека оваа група испитаници ги опфаќа сите испитаници кои претходно веќе одговориле дека во организациите во кои тие работат не се организираат обуки, но и оние за кои во претходното прашање претпоставивме дека се изложени на обуки кои не се директно реализирани од обучувачи. Разликата меѓу двете групи ја прават дополнителни пет испитаника кои на прашањето:*„Кој ги спроведува интерните обуки?“,* одговориле „ниту едно од претходно наведените“, но на претходното прашање одговориле дека обуките во нивните организации ги организираат меѓународно ангажирани работници. Со оглед на тоа што анкетата беше анонимна, не е можно да се добијат дополнителни податоци за подобро да се разјаснат одговорите на испитаниците, но една можна претпоставка е дека во овие случаи обуките навистина ги одржуваат меѓународно ангажирани експерти, но кои не се директно вработени во организациите на испитаниците. Како и да е, оваа нејаснотија нема сериозно влијание врз огромното мнозинство на одговори кои потврдуваат дека најголем дел од организациите користат и меѓународно и локално ангажирани работници за реализација на интерните обуки.

13.Дали твојата организација има формален механизам за проценка на успешноста наспроведена обука?

Повратна информација за ефикасноста на обуките е вредна информација која може да има влијание врз изготвување на идни стратегии во организацијата, но и врз планирањето на нејзините идни буџети. Поради ова, на испитаниците им беше поставено прашањето: „*Далитвојата организација има формален механизам за проценка на успешноста наспроведена обука?“*, а понудените одговори беа:

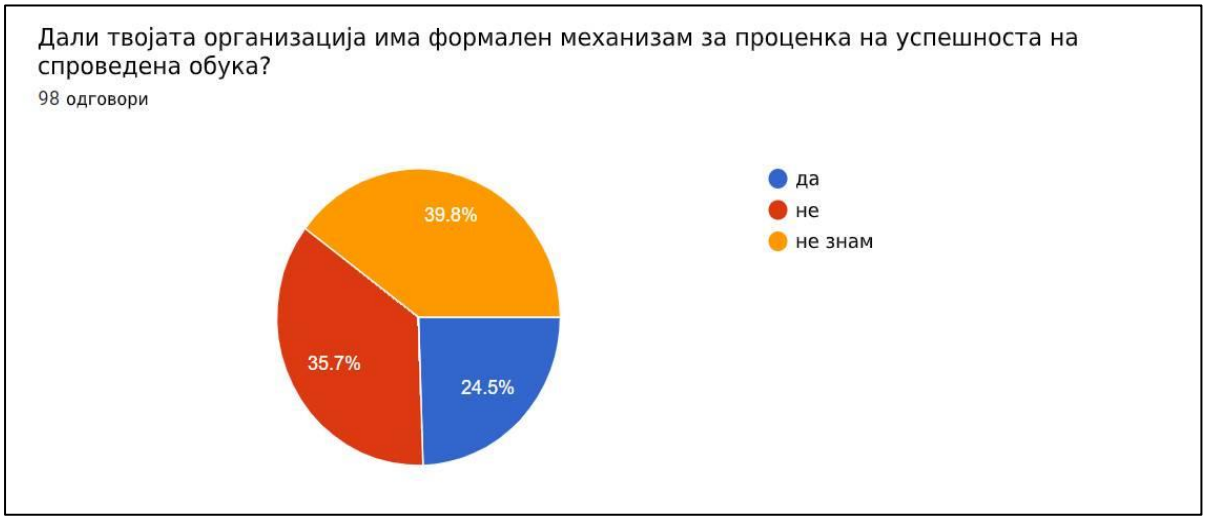
- да;
- не;
- не знам.

Со развојот на општествата во целина, на една работна позиција драстично можат да се променат дневните работни практики и потребните вештини за извршување на обврските во рамките на таа иста работна позиција. На пример, работата на софтверски

инженер е во постојана промена, не само поради појавите на нови софтверски решенија, туку и на потполно нови технологии. Поради ова, несомнена е нужноста на соодветни обуки, но исто така и повратната информација за нивното реално влијание врз перформансите на вработените и на организациите. Ова, секако е возможно да се постигне преку формирање механизми за проценка на успешноста на обуките.

Процентуалната распределба на одговорите на испитаниците на ова прашање во анкетата е претставено на пита-дијаграмот прикажан на графикон бр.15.

Графикон бр.15: Постоење на механизми за проценка на успешноста на обуките во организациите каде што се вработени испитаниците



Извор: Сопствени истражувања

Од добиените одговори, може да се забележи дека 24,5% од испитаниците одговориле дека во организациите во кои тие работат постојат формални механизми за проценка на успешноста на обуките. Дури 35,7% одговориле дека во нивните организации не постојат формални механизми за проценка на успешноста на обуките, но она што е очигледно за оваа група е тоа што дури 70% од испитаниците работат во меѓународно образование. Испитаниците кои одговориле со *не знам* опфаќаат 39,8% од вкупниот број испитаници, но и во оваа група процентот на вработени во меѓународно образование е многу висок, дури 59%. Со оглед на тоа што образованието претставува една од гранките која најчесто подлежи на реформи, изненадувачки е фактот што дури 89% од вработените во образованието одговориле дека во нивните организации или

нема, или не се запознаени со формален механизам за проценка на успешноста на обуките. Ова секако го повлекува прашањето како вработените во образованието добиваат повратна информација за нивните перформанси на соодветните работни позиции, што само по себе е можност за ново, засебно истражување.

Тринаесеттото прашање во анкетата, кое беше анализирано во претходните редови, го означува крајот на вториот дел од анкетата кој се однесува на професионалните обуки во организациите во кои работат испитаниците.

- **Прашалник - трет дел**

14.Меѓународно ангажираните вработени донесуваат одлични идеи во мојата организација

Четиринаесеттото прашање во анкетата воедно го означува и почетокот на третиот, и последен дел од анкетата, кој е посветен на прибирање информации за впечатоците на испитаниците за меѓународно ангажираните работници во организациите во кои тие работат.

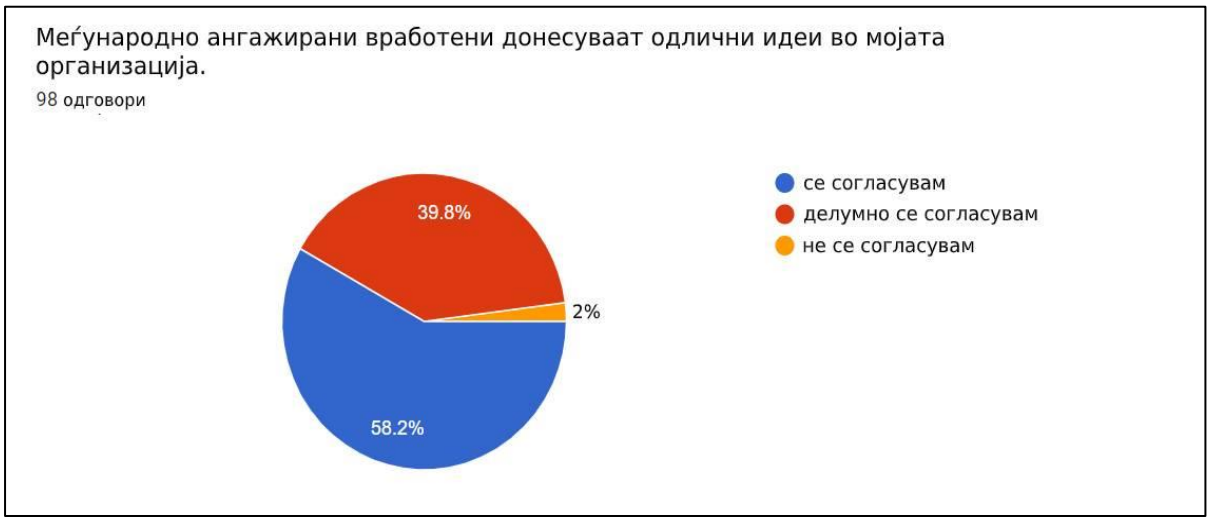
Првото прашање во овој дел од анкетата е *„Меѓународно ангажираните вработени донесуваат одлични идеи во мојата организација“*, на кое испитаниците можеа да одговорат со:

- се согласувам;
- делумно се согласувам;
- не се согласувам.

Процентуалната распределба на одговорите на испитаниците е претставена на пита-дијаграмот прикажан на графикон бр.16.Забележливо е дека големо мнозинство од испитаниците, дури 58,2%, безусловно се согласуваат дека меѓународно ангажираните работници носат нови, вредни идеи во нивните организации. Не мал дел од испитаниците, односно 39,8% од нив, делумно се согласуваат со истото мислење.Само 2 од вкупно 98 испитаника не се согласуваат со претпоставката во прашањето.

Анализата на одговорите на испитаниците на ова прашање дозволува претпоставка дека меѓународно ангажираните работници носат нови идеи кои можат да го збогатат портфолиото на можни одговори на организациите на предизвиците пред кои се исправени.

Графикон бр.16: Одговори на прашањето број 14



Извор: Сопствени истражувања

15. Присуството на меѓународно ангажираните вработени во мојата организација е многу корисно за мене

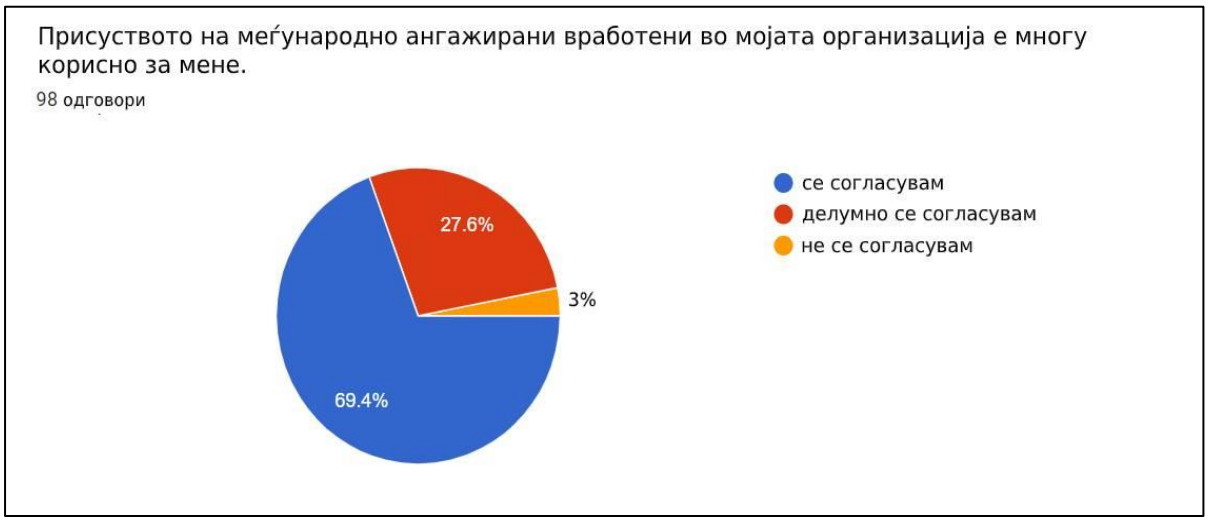
Претходното прашање го покажа мислењето на испитаниците дека меѓународно ангажирани работници носат нови идеи со себе, што секако може да биде во корист на организациите. Но, дали меѓународно ангажираните вработени имаат позитивно влијание директно врз вработените во организациите?

За да се провери дали работниците имаат лична придобивка од меѓународно ангажираните работници, на анкетата беше поставено прашањето, во форма на тврдење, кое гласеше:*„Присуството на меѓународно ангажираните вработени во мојата организација е многу корисно за мене“*, а испитаниците можеа да одберат еден од понудените одговори:

- се согласувам;
- делумно се согласувам;
- не се согласувам.

Процентуалната распределба на одговорите на испитаниците е претставена на пита-дијаграмот прикажан на графикон бр.17.

Графикон бр.17: Одговори на прашањето број 15



Извор: Сопствени истражувања

Како и во претходното прашање, кога испитаниците покажаа голема поддршка за меѓународно ангажираните вработени, така и во овој случај испитаниците со големо мнозинство потврдуваат дека чувствуваат лична придобивка од меѓународно ангажираните работници. Уште повеќе, бројот на испитаници кои потполно се согласуваат со претпоставката е уште поголем отколку во претходното прашање, главно за сметка на одговорите -*делумно се согласувам*. Но, овојпат 3 од вкупно 98 испитаника одговориле со *не се согласувам*. Интересно е да се наспомене дека од овие три испитаника, двајца на претходното прашање дале одговор дека делумно се согласуваат дека меѓународно ангажираните работници донесуваат одлични идеи во нивните организации, додека третиот испитаник од оваа група останува на тврдењето дека не се согласува со претпоставката ниту од ова, ниту од претходното прашање.

16. Научив нови вештини од моите меѓународно ангажирани колеги

Уште едно прашање кое разгледува како вработените во организациите лично го доживуваат влијанието на меѓународно ангажираните работници е повторно поставено во форма на тврдење. Истото гласи: „*Научив нови вештини од моите меѓународно ангажирани колеги*“, а понудените одговори за него беа:

- се согласувам;
- делумно се согласувам;
- не се согласувам.

Со оглед на висок процент на испитаници кои имаат позитивно мислење за присуството на меѓународно ангажираните работници во организациите каде што работат, а особено висока поддршка покажуваат кон мислењето дека имаат лична придобивка од меѓународно ангажираните работници, тогаш се очекува и дека висок процент на испитаниците стекнуваат нови вештини од нивните колеги кои се меѓународно ангажирани. Ваквата претпоставка може да се базира на повеќе појдовни размислувања, но едно од нив би можело да биде разликата во пристапот на извршување на работните задачи, како и во ефикасноста на тие пристапи помеѓу локалните и меѓународно ангажираните работници, кои од своја страна може да се базираат на различна достапност и примена на технологии во различни земји, како и во различни национални и организациски култури во различни земји.

Процентуалната распределба на одговорите на испитаниците на тврдењето: „*Научив нови вештини од моите меѓународно ангажирани колеги*“ е претставена на пита-дијаграмот прикажан на графикон бр.18.

Графикон бр.18. Одговори на прашањето број 16



Извор: Сопствени истражувања

Како и што се очекуваше, големо мнозинство испитаници чувствуваат дека се стекнале со нови вештини благодарејќи на меѓународно ангажираните работници. Дури

61,2% се согласува со оваа претпоставка, 34,7% делумно се согласуваат, додека 4,1%, или поточно четири испитаника не се согласуваат со претпоставката.

Подеталната анализа на одговорите на четирите претходно споменат испитаници покажува дека тројца од нив на претходните две прашања одговориле со *делумно се согласувам*, односно искажале позитивен став кон меѓународно ангажирани работници. Но, уште поинтересно е да се забележи дека останатиот, четвртиот испитаник, не се согласувал ниту со тврдењата во претходните две прашања. Една од причините за ова несогласување може да биде природата на работното место на испитаникот. Имено, со оглед на тоа што испитаникот е ИТ администратор во меѓународно образование, оддел кој има лимитирана соработка со меѓународно ангажираните работници, тогаш и реално е да се очекува дека ова лице ќе има увид во влијанието на меѓународно ангажираните работници врз културата и перформансите на организацијата, но тоа нужно не значи и дека тоа лице ќе биде директно засегнато од тие процеси.

17. Присуство на меѓународно ангажираните вработени, ја менува организациската култура во мојата организација.

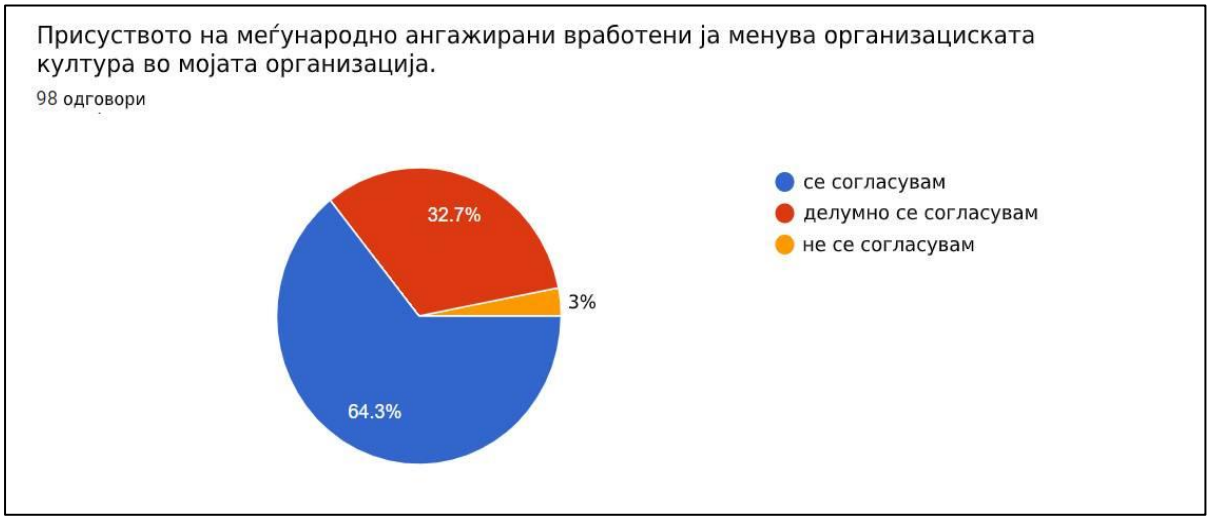
Претпоставките дека меѓународно ангажираните вработени можат да имаат влијание врз локалните работници, особено преку размена на идеи и искуства од кои локалните работници можат да имаат директна корист, го повлекуваат и прашањето за можноста на ваквото влијание на меѓународно ангажирани работници да доведе и до поместување на целата организациска култура во организациите во кои работат.

За да се испита оваа претпоставка, таа беше вметната во анкетата како прашање број 17 и гласеше:*„Присуство на меѓународно ангажираните вработени ја менува организациската култура во мојата организација“*, а испитаниците можеа да одберат еден од понудените одговори:

- се согласувам;
- делумно се согласувам;
- не се согласувам.

Процентуалната распределба на одговорите на испитаниците е претставена на пита-дијаграмот прикажан на графикон бр.19.

Графикон бр.19: Одговори на прашањето број 17



Извор: Сопствени истражувања

Од резултатите прикажани на пита-дијаграмот, евидентно е дека околу две третини од испитаниците се согласуваат дека меѓународно ангажираните работници ја менуваат организациската култура на организациите во кои се ангажирани, додека речиси една третина од испитаниците делумно се согласува со претпоставката. Досега трендот на распределбата на одговорите во третиот дел од анкетата е прилично стабилен, со само 2 до 4 испитаника по прашања кои не се согласуваат со дадените претпоставки. Со претпоставката дека меѓународно ангажирани работници ја менуваат културата во организациите во кои се ангажирани не се согласуваат 3 испитаника, но интересно е дека претходно тие одговориле дека или се согласуваат, или делумно се согласуваат дека меѓународно ангажираните работници носат нови идеи во организациите и дека тие имаат директен бенефит од нив. Но, можеби уште поинтересно е да се посочи дека испитаникот кој на претходните три прашања одговорил дека не се согласува со изнесените претпоставки (дека меѓународно ангажирани работници носат нови идеи, дека има личен бенефит од нив и дека се стекнал со нови вештини благодарејќи на нив), овој пат одговорил дека делумно се согласува дека меѓународно ангажираните работници ја менуваат организациската култура. Овој одговор делумно оди во прилог на претпоставките изнесени во претходното прашање, а поврзани со овој испитаник, дека можеби истиот одговара негативно на прашањата од причина што не е директно

засегнат од работата на меѓународно ангажирани работници во организацијата, но го чувствува нивното влијание врз организацијата.

18. Локално ангажираните вработени во мојата организација имаат подобри перформанси поради присуство на меѓународно ангажираните вработени.

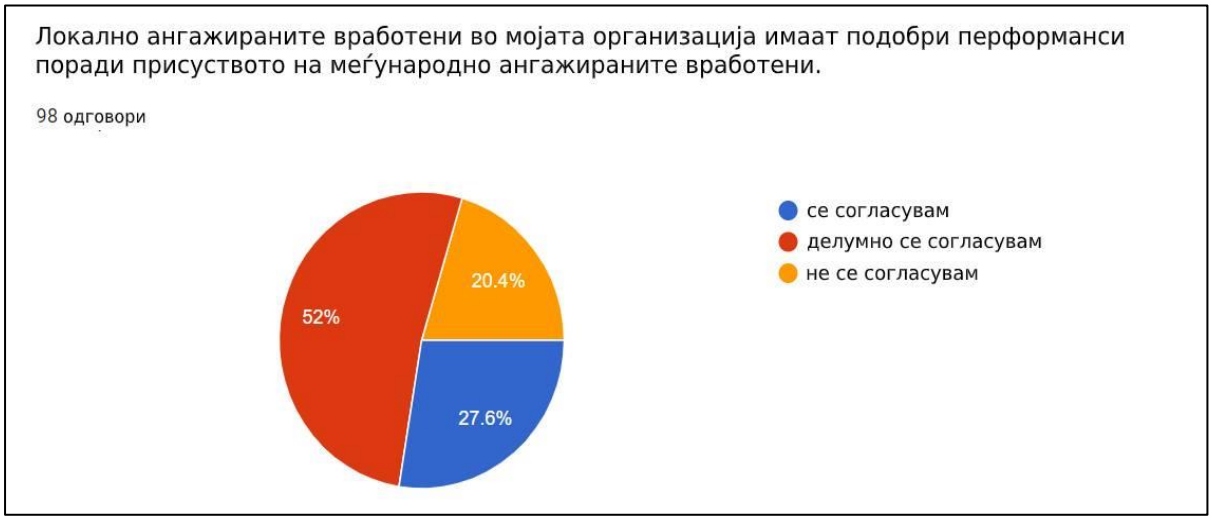
Од одговорите на прашањето број 16 дознавме дека добар дел од испитаниците се согласуваат дека се стекнале со нови вештини благодарејќи на меѓународно ангажираните вработени, но дали тоа значи дека со тоа меѓународно ангажираните вработени можат да се сметаат дека имаат директна заслуга за вкупното подобрување на перформансите на локално ангажираните вработени. Дали меѓународно ангажираните вработени имаат навистина толку големо влијание?

За да се добие одговор на ова прашање, на анкетата како прашање број 18 беше поставено тврдењето дека: „*Локално ангажираните вработени во мојата организација имаат подобри перформанси поради присуство на меѓународно ангажираните вработени*“, на кое испитаниците можеа да одговорат со:

- се согласувам;
- делумно се согласувам;
- не се согласувам.

Процентуалната распределба на одговорите на испитаниците е претставена на пита-дијаграмот прикажан на графикон бр.20.Од пита-дијаграмот се гледа дека овојпат помал број испитаници, или 27,6% од нив се согласуваат дека вкупните перформанси на локалните вработени можат да се подобрат под влијание на меѓународно ангажираните вработени. Иако овој процент воопшто не е мал, забележливо е помал отколку во претходните прашања, што може да наведе на заклучок дека постои лимит до кој меѓународно ангажираните вработени го проектираат своето влијание. Забележлив е и релативно висок процент на испитаници кои не се согласуваат со предложената претпоставка, дури 20,4% од нив. Она што е интересно за овие испитаници е што речиси сите тие на претходните прашања со големо мнозинство одговарале дека делумно се согласуваат со претпоставките.

Графикон бр.20: Одговори на прашањето број 18



Извор: Сопствени истражувања

Подетална анализа на податоците сугерира дека претходно релативно стабилната група испитаници кои се согласуваа со претпоставките не се сегминтира на дополнителни две групи, од кои дел се прелеале во групата испитаници во која делумно се согласуваат а друг дел во групата испитаници кои не се согласуваат со претпоставката. Напротив, очигледно е дека дел од испитаниците кои претходно потполно се согласувале со претпоставките овој пат преминале во групата *делумно се согласувам*, а испитаници кои претходно доминантно одговарале со делумно се согласувам преминале во група испитаници кои не се согласуваат со претпоставката. Ова укажува дека постојат осцилации во мислењата на испитаниците, но сепак тие се минимални, односно не постојат драстични отстапувања на мислења од еден до друг одговор на прашањата.

19. Мојата организација е поконкурентна на пазарот поради присуство на меѓународно ангажираните вработени.

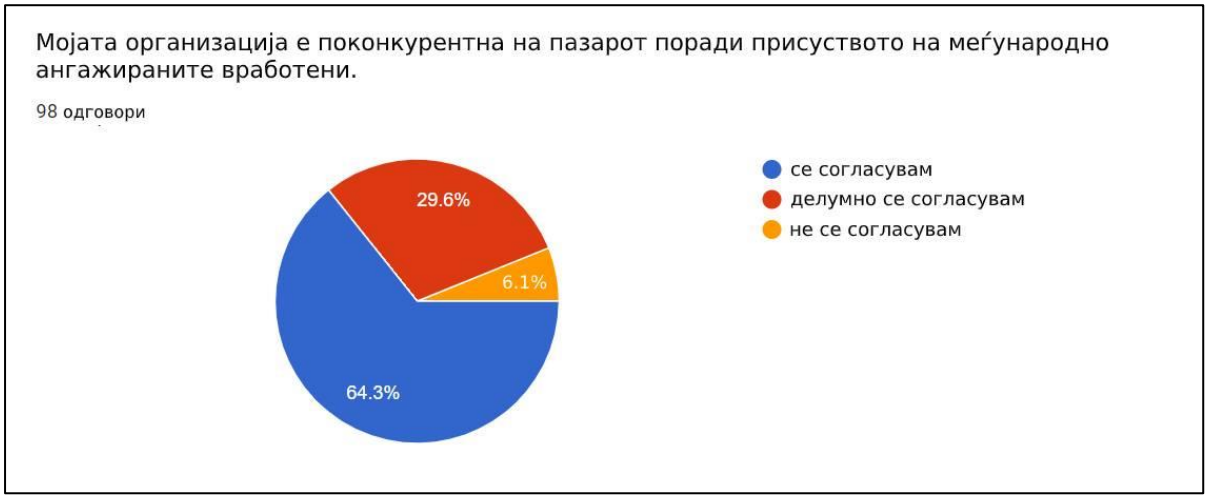
Испитаниците во анкетата покажаа прилично позитивен став кон влијанието кое меѓународно ангажирани работници го имаат не само врз нив како единка во организацијата, туку и врз севкупната организациска култура. Но, дали тоа влијание може директно да влијае и врз конкурентноста на организацијата на пазарот?

За да се добие мислењето на испитаниците на оваа прашање, во анкетата беше вметната претпоставката *„Мојата организација е поконкурентна на пазарот поради присуство на меѓународно ангажираните вработени“*, на која испитаниците можеа да одговорат со:

- се согласувам;
- делумно се согласувам;
- не се согласувам.

Процентуалната распределба на одговорите на испитаниците е претставена на пита-дијаграмот прикажан на графикон бр.21.

Графикон бр.21: Одговори на прашањето број 19



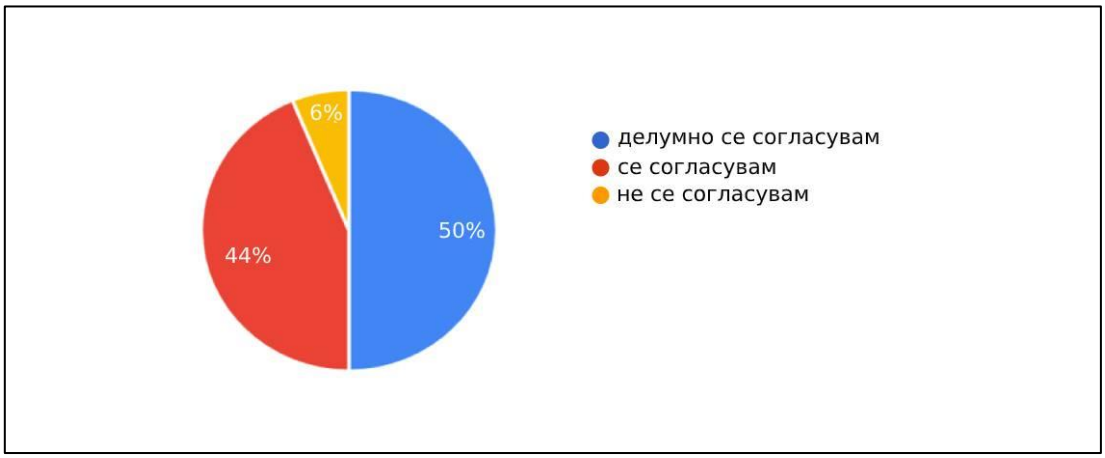
Извор: Сопствени истражувања

На дијаграмот повторно е забележлив честиот тренд во овој дел од анкетата. Имено, околу две третини од испитаниците, или поточно 64,3%, се согласуваат со претпоставката дека нивната организација е поконкурентна на пазарот поради присуство на меѓународно ангажирани работници, околу една третина, или 29,6% од испитаниците делумно се согласува со тврдењето, додека 6 од 98 испитаници, или 6,1% од испитаниците не се согласуваат со оваа претпоставка. Интересно е да се наспомене дека од овие шестмина испитаници, само по двајца одговориле дека тие не се здобиле со некоја нова вештина благодарејќи на меѓународно ангажираните вработени, и дека сметаат дека присуството на меѓународно ангажираните вработени не ја менува културата на организацијата. Кај сите овие шест испитаника, сите останати одговори на

претходните прашања во третиот дел на прашалникот, вклучително и на претходно посочените испитаници, припаѓаат во *делумно се согласувам* групата одговори.

Секако дека вработените во една организација можат да имаат чувство за конкурентноста на нивната организација на пазарот, но можеби луѓето кои директно раководат со организациите, или оние кои имаат увид во нивното финансиско работење, имаат подобра претстава за влијанието на меѓународно ангажираните вработени врз конкурентноста на организацијата на пазарот. Поради тоа, селектирани се 16 испитаника за кои претпоставувам дека имаат пристап до вакви податоци (генерални директори, финансиски директори, косопственик, директор на продажба и слично), а распределбата на нивните одговори за мислењето дека меѓународно ангажираните вработени позитивно влијаат на конкурентноста на организацијата е претставена на пита-дијаграмот прикажан на графикон бр.22.

Графикон бр.22: Одговори на прашањето број 19 на 16 селектирани испитаника



Извор: Сопствени истражувања

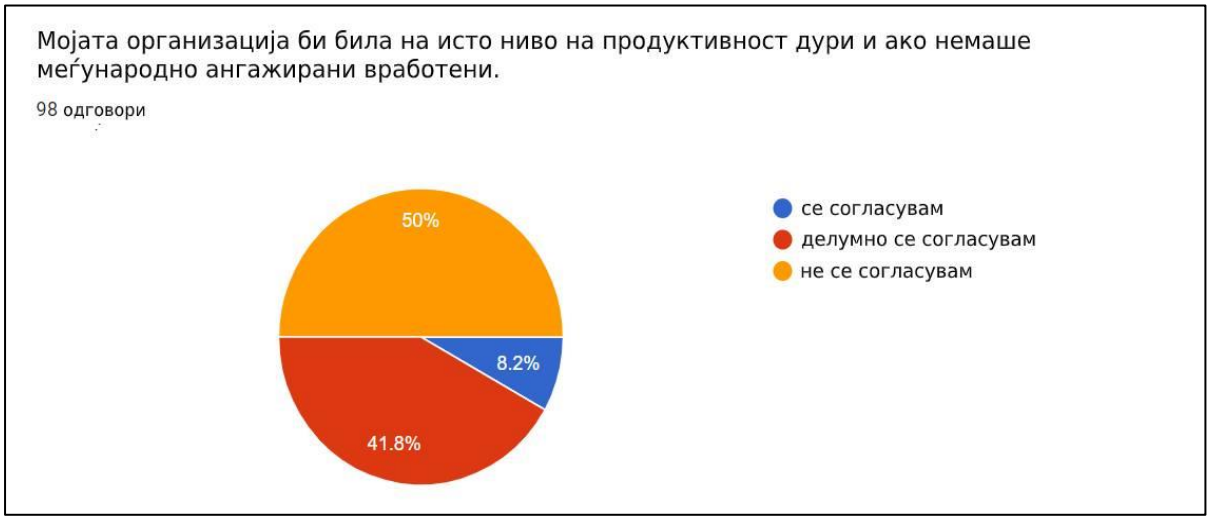
Распределбата покажува дека 44% од овие испитаници се согласуваат дека постои врска помеѓу конкурентноста на организацијата и меѓународно ангажираните вработени, додека 50% од нив делумно се согласуваат со претпоставка. Земајќи в предвид дека само 6% од испитаниците не се согласуваат дека постои таква врска, наведува на заклучок, иако е потребно многу поопсежно и подетално истражување на оваа тема, дека „отворањето“ на организациите за меѓународно ангажирани професионалци има позитивно влијание врз конкурентноста на организациите на пазарот.

20. Мојата организација би била на исто ниво на продуктивност дури и ако немаше меѓународно ангажираните вработени

Последното прашање во анкетата, кое повторно беше во форма на тврдење, гласеше „*Мојата организација би била на исто ниво на продуктивност дури и ако немаше меѓународно ангажираните вработени*“. Ова прашање е вид на контраст, вкрстено испрашување во комбинација со деветнаесеттото прашање, кое може во целост да ги дисквалификува одговорите на деветнаесеттото прашање, или да им даде поголем кредибилитет на истите.

Процентуалната распределба на одговорите на испитаниците на ова тврдење е претставена на пита-дијаграмот прикажан на графикон бр.23.

Графикон бр.23: Одговори на прашањето број 20



Извор: Сопствени истражувања

Дијаграмот покажува дека 50% од испитаниците не се согласуваат со претпоставката дека организацијата би била подеднакво продуктивна дури и ако во неа немало меѓународно ангажираните вработени, додека 41,8% од испитаниците само делумно се согласуваат дека продуктивноста на организацијата не би се променила. Само 8,2% од испитаниците во целост се согласуваат дека продуктивноста на организацијата не би се променила ако во неа нема меѓународно ангажираните вработени. Половина од овие испитаници на претходното прашање одговориле дека не се согласуваат дека нивната организација е поконкурентна поради меѓународно

ангажираните вработени, додека останатите четворица испитаници од оваа група на претходното прашање одговориле дека делумно се согласуваат дека нивната организација е поконкурентна поради присуство на меѓународно ангажираните вработени.

Според досега кажаното, произлегува дека само 4 од 98 испитаника, или малку над 4% од испитаниците имаат цврст став дека конкурентноста и продуктивноста на нивната организација не зависи од присуството на меѓународно ангажираните вработени.

На другата страна на спектарот, 49 испитаника од вкупно 98, или точно 50% од вкупниот број испитаници, одговориле дека не се согласуваат дека организацијата би ја имала истата продуктивност без меѓународно ангажираните вработени. Од нив, дури 38 испитаника на претходното прашање оговориле дека потполно се согласуваат дека нивната организација е поконкурентна поради присуство на меѓународно ангажирани работници. Ова значи дека 38,8% од испитаниците силно веруваат дека продуктивноста и конкурентноста на организацијата е поврзана со меѓународно ангажираните вработени, што е далеку повеќе од 4% испитаници кои не веруваат дека ваква каузалност постои.

4.3.2.Квалитативна анализа на резултатите

Добиените резултати од одговорите на испитаниците на прашањата од прашалникот даваат доста јасна слика за видувањата и ставовите на испитаниците за присуството на меѓународно ангажираните вработени во организациите во кои тие работат. Имено, може да се извлече заклучок дека вработените доста позитивно гледаат на присуството на странци во нивните организации, особено што се однесува на личната корист за стекнување нови знаења и вештини, како и за користа која целата организација ја има, а тоа е подобрата перформанса и конкурентност.

За да се потврди донесениот заклучок изведен од поединечните одговори на прашањата од анкетниот прашалник, и за да се потврди или отфрли главната хипотеза, како и двете посебни хипотези, кои ја претставуваат хипотетската рамка на ова истражување,секако дека не е доволно да ги разгледуваме само поединечните прашања секое за себе. За таа цел, внимателно се избрани одделни парови од прашања од прашалникот кои имаат директна врска со селектирана посебна хипотеза. Со помош на

статистичката метода хи-квадрат и вкрстување на одговорите на избраните прашања се добива можност научно да се потврди или отфрли селектираната посебна хипотеза.

Седум пресметки на вкрстените прашања се прикажани подолу.

- **Потврдување или негирање на хипотетската рамка**

1. Влијание на возраст на испитаници врз перцепцијата за корист од присуство на меѓународно ангажираните вработени

За да одговориме на прашањето дали можеби возраста на испитаниците влијае врз начинот на кој тие ја перципираат личната корист од присуство на меѓународно ангажирани работници, двете варијабли се вкрстени, и со помош на статистичката метода хи-квадрат е испитано дали постои поврзаност меѓу нив.

Табела бр.9: Фреквентна дистрибуција и вкрстување на одговорите на прашањата за возраста на испитаниците и нивната перцепција за лична корист од присуство на меѓународно ангажираните вработени во организацијата.

Присуството на меѓународно ангажираните вработени во мојата организација е многу корисно за мене.	**Возраст на испитаниците**			**Вкупно**
	27-34	**35-44**	**45-67**	
Се согласувам	16	34	13	63
Делумно се согласувам	10	14	8	32
Не се согласувам	1	2	0	3
Вкупно	27	50	21	98

Извор: Сопствени истражувања

χ^2= 1.73607

df = 4

p = 0.784156

(критична вредност = 9.488; χ^2< 9.488)

Статистички поставените хипотези се:

- **Нулта хипотеза:** Возраста не влијае врз перцепција за корист од присуство на меѓународно ангажираните вработени.
- **Алтернативна хипотеза**: Возраста влијае врз перцепција за корист од присуство на меѓународно ангажираните вработени.

Бидејќи вредноста на χ^2е помала од критичната вредност, **нултата хипотеза не се отфрла**, што значи дека не постои поврзаност помеѓу споредуваните варијабли. Резултатот ни покажува дека, независно од нивната возраста, испитаниците мислат дека присуството на меѓународно ангажирани колеги е многу корисно за нив.

Од претходните пресметки и заклучоци јасно се гледа дека присуството на меѓународно ангажираните вработени во организацијата придонесуваат за чувството на испитаниците за лична корист од тоа. Само три проценти од испитаниците не ја гледаат таа корист. Независно од возраста на вработените, размената на знаењата меѓу вработените секогаш претставува придобивка.

2. Врска помеѓу степен на образование и перцепција за корисност на идеи кои ги носат меѓународно ангажираните вработени

Новите идеи кои влегуваат во организацијата се споделуваат со вработените, но и се користат за нивниот личен развој. Без оглед на претходното формално образование, секој вработен треба да се стреми кон подобрување на својата работа, а во светот кој многу брзо се менува, секоја нова добра идеја е добредојдена. Добрите идеи, тргнувајќи од најмалите и оние кои придонесуваат за подобрување само на мали сегменти од работата на индивидуални вработените, па сè до крупните идеи кои како резултат ќе имаат збирно развиен кадар и зголемена перформанса на организацијата, ултимативно влијаат за перцепцијата на секој вработен дека и тој лично ќе може да ги искористи истите за развој и подобрување. Според нашите испитаници, освен во случај на два проценти, владее мислењето дека меѓународно ангажираните вработени со себе ги донесуваат добрите идеи од нивните претходни работни места во други земји.

Високообразовните кадри неретко ги следат трендовите во индустријата во која работат, со што тие претставуваат група на која е релативно тешко да и се претстават идеи со кои веќе не се запознаени. Со оглед на тоа што испитаниците од анкетата имаат

релативно високо ниво на образование, се наметнува прашањето дали степенот на образование влијае врз перцепцијата дека меѓународно ангажираните вработени донесуваат одлични идеи во организацијата. За да се одговори прашањето, двете варијабли се вкрстени, и со помош на статистичката метода хи-квадрат е испитано дали постои поврзаност меѓу нив.

Табела бр.10: Фреквентна дистрибуција и вкрстување на одговорите на прашањата за степенот на образование на испитаниците и нивната перцепција за корисност на идеи кои ги носат меѓународно ангажираните вработени

Меѓународно ангажираните вработени донесуваат одлични идеи во мојата организација.	**Образование**								**Вкупно**
	Додипломски студии	**Магистерски студии**	**Докторски студии**	**Сертифициран инженер**	**Постдокторски студии**	**Техничар**	**Доживотен ученик**	**Сертифициран спец. во обр.**	
Се согласувам	28	21	5	1	1	0	1	0	57
Делумно се согласувам	23	13	1	0	0	1	0	1	39
Не се согласувам	1	1	0	0	0	0	0	0	2
Вкупно	52	35	6	1	1	1	1	1	98

Извор: Сопствени истражувања

χ^2= 7.38972

df = 14

p = 0.918643

(критична вредност = 23.685; $\chi 2 < 23.685$)

Статистички поставените хипотези се:

- **Нулта хипотеза:** Степенот на образование не влијае врз перцепцијата дека меѓународно ангажираните вработени донесуваат одлични идеи во организацијата.

- **Алтернативна хипотеза**:Степенот на образование влијае врз перцепцијата дека меѓународно ангажираните вработени донесуваат одлични идеи во организацијата.

Бидејќи вредноста на χ^2е помала од критичната вредност, **нултата хипотеза не се отфрла**, што значи дека не постои поврзаност помеѓу споредуваните варијабли. Според ова, може да се заклучи дека, независно од степенот на образование, испитаниците сметаат дека нивните меѓународно ангажирани колеги донесуваат одлични идеи во организацијата.

3. Врската помеѓу видот на организацијата и перцепцијата за зголемена конкурентност на организација со меѓународно ангажираните вработени

Чувството на припадност е карактеристика на секој вработен, а со тоа, конкурентноста на пазарот на организацијата има директно позитивно влијание врз сите вработени. Ако конкурентноста на организацијата е на завидно ниво, вработените гледаат лична корист од тоа, и тоа е показател дека самата организација има развиено стратегија која несомнено подразбира и грижа за унапредување и подобрување на развојот на самите вработени. Конкурентноста на една организација директно зависи од нејзината перформанса, а перформансата пак на организацијата директно зависи од перформансата на нејзините вработени. Перформансата на самите вработени е производ на успешно развиен и имплементиран процес на развој на вработените. Иако само околу шест проценти од испитаниците не се согласуваат дека конкурентноста на организацијата во која работат е подобра поради присуство на меѓународно ангажираните вработени, ова прашање од анкетниот прашалник сепак зависи од видот на организација. Ова наведува на потребата од дополнително истражување, но со посебно разграничување на индустријата на организацијата.

За да одговориме на прашањето дали можеби видот на организацијата во која се вработени испитаниците влијае врз чувството на испитаниците за тоа дали конкурентноста на организацијата се зголемува поради присуство на меѓународно ангажираните вработени, двете варијабли се вкрстени, и со помош на статистичката метода хи-квадрат е испитано дали постои поврзаност меѓу нив.

Табела бр.11: Фреквентна дистрибуција и вкрстување на одговорите на прашањата за видот на организација во која работат испитаниците и нивната перцепција за зголемената конкурентност на пазарот поради присуството на меѓународно ангажираните вработени

Мојата организација е поконкурентна на пазарот поради присуството на меѓународно ангажираните вработени	**Вид на организација**										**Вкупно**
	Меѓународно образование	**Бизнис процеси**	**ИКТ**	**Политика и правен систем**	**Медицина**	**Транспорт и логистика**	**Градежништво**	**Туризам**	**Академија**	**Медиуми**	
Се согласувам	38	7	8	4	1	2	1	0	1	1	63
Делумно се согласувам	15	4	3	2	0	1	0	2	1	1	29
Не се согласувам	1	3	0	0	2	0	0	0	0	0	6
Вкупно	54	14	11	6	3	3	1	2	2	2	98

Извор: Сопствени истражувања

χ^2= 34.7484

df = 18

p = 0.0101655

(критична вредност =28.869; χ2 >28.869)

Статистички поставените хипотези се:

- **Нулта хипотеза**: Мислењето дека организација е поконкурентна поради присуство на меѓународно ангажираните вработени не зависи од видот на организација во која работи испитаникот.
- **Алтернативна хипотеза**: Мислењето дека организација е поконкурентна поради присуство на меѓународно ангажираните вработени зависи од видот на организација во која работи испитаникот.

Бидејќи вредноста на χ^2е поголема од критичната вредност, **нултата хипотеза се отфрла**, што значи дека постои поврзаност помеѓу споредуваните варијабли. Ова

укажува на фактот дека видот на организацијата во која работата испитаниците влијае врз мислењето на испитаниците за подобра конкурентност на организацијата поради присуство на меѓународно ангажираните вработени.

4. Влијание на бројот на вработени во организацијата врз перцепцијата дека присуство на меѓународно ангажираните вработени ја менува организациската култура

Организации со различен број на вработени имаат тенденција да имаат различни организациски култури. Со следново вкрстување на прашањата бројот на вработени и промената на културата се направи обид да се истражи дали промената на културата зависи од бројот на вработени во случаи кога промената е индуцирана со присуство на меѓународно ангажираните вработени, а ова направено со помош на статистичката метода хи-квадрат.

Табела бр.12: Фреквентна дистрибуција и вкрстување на одговорите на прашањата за бројот на вработени и присуството на меѓународно ангажираните вработени ја менува организациската култура во мојата организација

Присуството на меѓународно ангажираните вработени ја менува организациската култура во мојата организација	**Бројнавработени**				**Вкупно**
	Помалку од 10	**Од 10 до 50**	**Од 50 до 100**	**Повеќе од 100**	
Се согласувам	2	7	12	42	63
Делумно се согласувам	2	4	3	23	32
Не се согласувам	1	1	0	1	3
Вкупно	5	12	15	66	98

Извор: Сопствени истражувања

χ^2= 8.77313

df = 6

p = 0.186745

(критична вредност =12.592; $\chi 2$ <12.592)

Статистички поставените хипотези се:

- **Нулта хипотеза:** Перцепција дека присуство на меѓународно ангажираните вработени ја менува организациската култура не зависи од број на вработени во организација.
- **Алтернативна хипотеза**: Перцепција дека присуство на меѓународно ангажираните вработени ја менува организациската култура зависи од број на вработени во организација.

Бидејќи вредноста на χ^2 е помала од критичната вредност, **нултата хипотеза не се отфрла**, што значи дека не постои поврзаност помеѓу споредуваните варијабли. Според добиениот резултат, бројот на вработени во организацијата во која работат испитаниците не влијае врз нивната перцепција за подобрена организациска култура како последица на присуство на меѓународно ангажираните вработени.

Организациската култура е жива материја бидејќи ја сочинуваат живи луѓе. Таа е подложна на промени кои од една страна зависат од самите вработени, а од друга страна зависат од тоа колку менаџментот вложува напори во креирање и одржување на истата. Големо мнозинство од испитаниците, независно од бројот на вработени во организациите во кои работат, вели дека културата во нивната организација се менува поради присуството на меѓународно ангажираните вработени. Позитивната организациска култура ги содржи елементите на поттик и мотивација на своите вработени кон лично подобрување и унапредување на знаењата и вештините, што на крајот укажува на тоа дека културата е директно поврзана со личниот развој на вработените.

5. Врската помеѓу работниот стаж и мислењето дека присуството на меѓународно ангажираните вработени ја подобрува продуктивноста на организацијата

Мислата дека можеби луѓето со подолг работен стаж, користејќи го своето долгогодишно искуство, би можеле да дадат различни одговори од оние со пократок

работен стаж, нѐ натера да се обидеме да ги вкрстиме овие две прашања со помош на статистичката метода хи-квадрат и да добиеме одговор на поставената дилема.

Табела бр.13: Фреквентна дистрибуција и вкрстување на одговорите на прашањата за годините на работен стаж на вработени и нивото на продуктивност на организацијата како последица на присуство на меѓународно ангажираните вработени

Мојата организација би била на исто ниво на продуктивност дури и ако немаше меѓународно ангажираните вработени	**Години на работен стаж**				**Вкупно**
	1-5 години	**5-10 години**	**10-15 години**	**Повеќе од 15 години**	
Се согласувам	1	2	2	3	8
Делумно се согласувам	4	6	14	17	41
Не се согласувам	6	11	15	17	49
Вкупно	11	19	31	37	98

Извор: Сопствени истражувања

χ^2= 1.46086

df = 6

p = 0.962052

(критична вредност =12.592; χ2 <12.592)

Статистички поставените хипотези се:

- **Нулта хипотеза:** Должина на работен стаж не ја менува перцепцијата за влијание на меѓународно ангажираните вработени врз продуктивноста на организацијата.
- **Алтернативна хипотеза**:Должина на работен стаж ја менува перцепцијата за влијание на меѓународно ангажираните вработени врз продуктивноста на организацијата.

Бидејќи вредноста на χ^2 е помала од критичната вредност, **нултата хипотеза не се отфрла**, што значи дека не постои поврзаност помеѓу споредуваните варијабли. Со оглед на ова, се заклучува дека мислењето дека присуството на меѓународно ангажираните вработени ја подобрува продуктивноста на организацијата не зависи од должината на работниот стаж на испитаниците.

Продуктивноста на една организација е производ на добро разработена стратегија за ефикасност на производството или давањето услуги. Ова секако зависи и од ефективноста на вработените. Ако продуктивноста на организацијата е подобра поради присуството на меѓународно ангажираните вработени, тоа тогаш кај вработените креира перцепција за потенцијал за лично подобрување на нивната ефикасност. Точно педесет проценти од испитаниците сметаат дека поголемата продуктивност на нивната организација е поради присуството на меѓународно ангажираните вработени, додека само околу осум проценти го имаат сосема спротивното мислење. Земајќи предвид дека мислењата на испитаниците не зависат од годините на нивниот стаж, се повторува заклучокот дека присуството на меѓународно ангажираните вработени има позитивно влијание врз вработените.

6. Влијание на зачестеност на обуки врз перцепцијата дека локално ангажираните вработени имаат подобра перформанса поради присуството на меѓународно ангажираните вработени

За да се направи директна врска со првата посебна хипотеза, внимателно беше избрано прашањето за зачестеност на обуките како независна варијабла. Дури шеесет проценти од испитаниците изјавија дека имаат обуки повеќе од еднаш годишно, што укажува на тоа дека организацијата во која работат се грижи за развојот на своите вработени. Само околу дваесет проценти од испитаниците не се сложуваат дека локално ангажираните вработени имаат подобра перформанса поради присуството на меѓународно ангажираните вработени, што сепак не зависи од зачестеноста на обуките. Подобрата перформанса на вработените е директен показател дека организацијата има развиено план и програма за спроведување на обуки.

Дали можеби зачестеноста на обуките влијае врз перцепцијата на испитаниците дека локално ангажираните вработени имаат подобра перформанса поради присуството на меѓународно ангажираните вработени? Одговор на ова прашање ќе се добие со

вкрстување на двете варијабли, и со помош на статистичката метода хи-квадрат е испитано дали постои поврзаност меѓу нив.

Табела бр.14: Фреквентна дистрибуција и вкрстување на одговорите на прашањата за зачестеноста на обуките и квалитетот на перформансата на локално ангажираните вработеникако последица на присуство на меѓународно ангажираните вработени

Локално ангажираните вработени во мојата организација имаат подобра перформанса поради присуството на меѓународно ангажираните вработени.	**Колку често твојата организација спроведува обуки?**				**Вкупно**
	Еднаш годишно	**Повеќе од еднаш годишно**	**Помалку од еднаш годишно**	**Никогаш**	
Се согласувам	7	16	1	3	27
Делумно се согласувам	14	28	7	2	51
Не се согласувам	2	14	4	0	20
Вкупно	23	58	12	5	98

Извор: Сопствени истражувања

χ^2= 8.26613 (<12.592)

df = 6

p = 0.219247

(критична вредност =12.592; χ2 <12.592)

Статистички поставените хипотези се:

- **Нулта хипотеза:** Број на обуки не влијае врз перцепцијата дека локално ангажираните вработени имаат подобра перформанса поради присуството на меѓународно ангажираните вработени.
- **Алтернативна хипотеза**: Број на обуки влијае врз перцепцијата дека локално ангажираните вработени имаат подобра перформанса поради присуството на меѓународно ангажираните вработени.

Бидејќи вредноста на χ^2 е помала од критичната вредност, **нултата хипотеза не се отфрла**, што значи дека не постои поврзаност помеѓу споредуваните варијабли. Се заклучува дека бројот на обуките не влијае врз перцепцијата дека локално ангажираните вработени имаат подобра перформанса поради присуството на меѓународно ангажираните вработени.

7. Врска помеѓу разликите меѓу интерните обучувачи и милењето дека се учат нови вештини од меѓународно ангажирани колеги

Дали перцепцијата на вработените дека стекнуваат нови вештини од своите меѓународно ангажирани колеги зависи од тоа кој ги спроведува интерните обуки се разгледува преку вкрстување на овие две прашања од прашалникот, и со помош на статистичката метода хи-квадрат е испитано дали постои поврзаност меѓу нив.

Табела бр.15: Фреквентна дистрибуција и вкрстување на одговорите на прашањата за интерни обучувачи и учењето на нови вештини на испитаниците од нивните меѓународно ангажирани колеги

Научив нови вештини од моите меѓународно ангажирани колеги	**Кој ги спроведува интерните обуки?**				**Вкупно**
	Само меѓународно ангажирани вработени	**Само локално ангажирани вработени**	**Двете претходно наведени**	**Ниту едно од претходно наведени**	
Се согласувам	6	5	43	6	60
Делумно се согласувам	3	3	23	5	34
Не се согласувам	0	0	3	1	4
Вкупно	9	8	69	12	98

Извор: Сопствени истражувања

χ^2= 1.77136 (<12.592)
df = 6

p = 0.93948

(критична вредност =12.592; $\chi 2$ <12.592)

Статистички поставените хипотези се:

- **Нулта хипотеза:** Перцепцијата на вработените дека стекнуваат нови вештини од своите меѓународно ангажирани колеги не зависи од тоа кој ги спроведува интерните обуки.
- **Алтернативна хипотеза**: Перцепцијата на вработените дека стекнуваат нови вештини од своите меѓународно ангажирани колеги зависи од тоа кој ги спроведува интерните обуки.

Бидејќи вредноста на χ^2 е помала од критичната вредност, **нултата хипотеза не се отфрла**, што значи дека не постои поврзаност помеѓу споредуваните варијабли. Според резултатот, се заклучува дека земјата на потекло на обучувачот при интерни обуки во организацијата не влијае врз мислењето на испитаниците дека се стекнуваат со нови вештини од нивните меѓународно ангажирани колеги.

Само четворица од испитаниците не научиле нови вештини од нивните меѓународно ангажирани колеги. Тоа значи дека огромно мнозинство од испитаниците сметаат дека, независно од тоа дали формалните интерни обуки ги спроведува локално или меѓународно вработен колега, е корисно за нив присуството на странци затоа што од нив учат нови вештини. Знаењата и вештините на вработените се најважната карактеристика потребна за добра перформанса. Со стекнување на нови вештини на вработените им гарантира подобрена перформанса.

Заклучни согледувања и препораки

Тргнувајќи од теоретски сознанија и емпириски истражувања го анализиравме влијанието на присуството на меѓународно ангажирани вработени врз процесите на менаџментот на развој на човечките ресурси. За да се најде решение за проблемот на истражувањето, односно, за да се одговори на прашањето: *Дали процесот на менаџирањето на развојот на човечки ресурси ќе биде поефикасен доколку во организацијата има вработени од различни земји?*, се вложи голем труд во истражување на постоечката литература на таа тема, се искористија бројни истражувања за посебни сегменти од предметот на истражувањето, односно истражувања за различни аспекти на влијанието на присуство на меѓународно ангажираните вработени, како и влијанието на обуките врз развојот на вработените, но се спроведе и емпириско истражување со техника анкетирање.

Во теоретскиот дел на овој труд, лесно се извлекува заклучок за позитивното влијание на присуството на меѓународно ангажираните вработени. Во истражувачкиот дел на овој труд, преку поставување на хипотетска рамка, спроведување на анкета и анализирање на резултатите се постигна истото, односно се извлече заклучок дека присуството на меѓународно ангажираните вработени позитивно влијае врз развојот на човечките ресурси во организациите.

Во организациите во кои работат испитаниците постои развиен систем за обуки на вработените. Во овие организации обуките се честа појава, имено скоро секој вработен има повеќе од една обука годишно. Се внимава и на тоа обуките да се разновидни според формалност, како и според локација, при што се води сметка обучувачите во интерните обуки да бидат и од редовите на локално, како и од редовите на меѓународно ангажираните вработени. Како резултат на обуките вработените се стекнуваат со нови вештини и се подобрува нивната перформанса. Сето ова јасно се гледа од резултатите од анкетниот прашалник. Единствената работа која до некоја мерка им недостасува на некои од организациите во кои работат испитаниците е имплементирање на формална евалуација на ефикасноста на обуките. Користејќи ги резултатите добиени со помош на статистичката метода хи-квадрат, со спарување на внимателно одбрани прашања кои служеа како независни варијабли, како и од горе наведеното, се потврдува посебната хипотеза 1, која гласи: *Ако организацијата*

имплементира процес на обука итренинг на вработените, тоа ја подобрува перформансата и индивидуалниот развој на вработените.

Олеснетата комуникација меѓу вработените, како и ставањето на акцент на тимската работа, го овозможува трансферот на знаења, вештини и ставови меѓу колегите во една организација. Според резултатите од истражувањето, вработените гледаат лична корист од тоа што се вработени во организација во која работи и меѓународно ангажиран кадар, поради тоа што од нив добиваат нови и одлични идеи, ги збогатуваат своите знаења и вештини, поради нивното присуство организацијата е попродуктивна и поконкурентна на пазарот, а и организациската култура станува подобра. Користејќи ги резултатите добиени со помош на статистичката метода хи-квадрат, со спарување на внимателно одбрани прашања кои служеа како независни варијабли, како и од горе наведеното, се потврдува посебната хипотеза 2, која гласи:*Ако вработените во организација со меѓународно ангажирањегледаат потенцијал за размена на знаење и искуство со вработените од различни држави во организацијата, тогаш процесот на развој на човечките ресурси бил ефикасен.*

Со потврдување на двете посебни хипотези се потврдува и главната хипотеза, која гласи:*Ако вработените во една организација потекнуваат од различни држави (различни националности и култури), тогаш процесот на развој на човечките ресурси позитивно влијае на развој на вработените и на организацискиот развој*.

Од ова следува дека може потврдно да се одговори на прашањето:*Дали процесот на менаџирањето на развојот на човечки ресурси, доколку во организацијата има вработени од различни земји, влијае на подобрување на развојот на вработените и на подобрување на организациските перформанси?*

Глобализацијата, што се однесува до бизнисот, има многу предности. Лесното ширење на пазарот на трудот на организациите им дава можност да го водат својот бизнис во повеќе земји низ светот. Можноста да се вработува глобално дава уште повеќе предност од гледна точка на споделување на искуства, знаења, вештини и компетенции, што од гледна точка на перформанса, култура, јазик ќе претставува голема корист за организациите. За што подобро да се искористи можноста за глобално водење бизнис, организациите имаат корист од лесно достапен кадар со точните квалификации потребни за успешно напредување на организацијата во сите сфери - перформанса, профитабилност, конкурентност, и слично.

Успешноста на вработените во една организација, освен од претходното образование и искуство, во голема мерка зависи и од постојаното надоградување и подобрување на истите. Овде стапува на сила менаџментот во организациите и тоа колку внимание се посветува на развојот на човечките ресурси. Денеска, со лесниот проток на информации, организациите можат на едноставен начин да ги учат и прифаќаат добрите практики од другите организации, и да ги „препишат“ нивните успешни начини на менаџирање на развојот на нивните човечки ресурси. На тој начин можат да развијат прецизни и успешни процеси за формално и неформално обучување и доживотно учење на нивните вработени. Во зависност од видот на самата организација, од големината на истата, од видот и бројот на вработените во неа, таа треба да развие индивидуализиран пристап кон стратешко планирање на развојот на нејзините човечки ресурси, што, сепак, на крајот ќе води до успех, профитабилност и конкурентност, што секако е цел на секоја организација.

Истражувањето спроведено во овој труд даде мал придонес кон вкупната идеја за организациите дека може да се има корист од меѓународно ангажираните вработени, особено корист за менаџментот на развој на човечките ресурси. Но, како што веќе е наспоменато во глава 3, во литературата нема доволно истражувања на таа тема. Една од препораките на овој труд е да се спроведуваат повеќе слични истражувања, и тоа не само за користа од меѓународно ангажираните вработени врз развојот на вработените, туку и врз другите функции на менаџментот.

Дополнителна препорака за нови истражувања, кои би биле директно продолжување на овој труд, може да биде ставање на акцент на нискоквалификуван кадар кој само во мала мерка беше опфатен со ова истражување, како и ставање на акцент на формалните механизми за проценка на успешноста на спроведените обуки, бидејќи ова истражување покажа дека не доволно организации користат ваков механизам.

Користена литература

- Achim, N. and Rusdi, S.D. (2017). *The Employment of Foreign Workers: Issues and Implications towards Organization Performance*. Conference: International Business Management Conference.
- Afroz, N. (2018). Effects of Training on Employee Performance - A Study on Banking Sector, Tangail Bangladesh. *Global Journal of Economics and Business*, pp.111-124.
- Ahmad, A. (2012). Role of Learning Theories in Training While Training the Trainers. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, pp.181-189.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's essential human resource management practice: A guide to people management.* London: Kogan Page Limited.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed. London: Kogan Page Limited.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. London: Kogan Page Limited.
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. Alexandria: SHRM Foundation.
- Beardwell, J., Holden, L. and Claydon, T. (2004). *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. 4th ed. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Benabou, C. (1996). Assessing the impact of training programs on the bottom line.*Journal: National Productivity Review*, pp.91-99.
- Chimonga, I. M. (2014). *The evolution of Human Resource Management*. Zambia: Creso University.
- Department for Business, Innovation and Skills. (2015). *The impacts of migrant workers on UK businesses*. London: Open Government Licence, OGL Crown Copyright.
- Dirkx, J. M., Gilley, J. W. and Maycunich G. A. (2004). Change theory in CPE and HRD: Toward a holistic view of learning and change in work. *Journal: Advances in Developing Human Resources*, pp.35-51.
- Gibb, S. (2006). *Human resource development*. Edinburgh Business School.
- Gjorgjevikj, B. (2016). Impact of national culture on International Human Resource Management. *Journal: Economic Themes*, pp.281-300.
- Harrison, R. (2005). *Learning and Development*. 4th ed. London: Chartered Institute for Personnel and Development.

- Harzing, A. and Pinnington, A. (2009). *International human resource management*. 3rd ed. London: Sage Publications Ltd.
- Hogarh, J. K. (2012*). The effects of training on staff performance: A case study of SIC Insurance Company Limited*. Kumasi: Institute of Distance Learning – KNUST.
- Itika, J. S. (2011). *Fundamentals of human resource management*. Leiden: African Studies Centre.
- Јанкуловска, М. (2014). *Менаџмент на човечките ресурси во организациите*. Меѓународенцентарзаславјанскапросвета.
- Klaveren, M. van. and Tijdens, K.G. (2011). *Multinationals versus domestic firms: wages, working hours and industrial relations*. University of Amsterdam, AIAS Working Paper.
- Laegaard, J. and Bindslev, M. (2006). *Organizational theory*. Frederiksberg: Ventus publishing ApS.
- Lemetti, S. and Collin, K. (2019). Self-directed learning as a practice of workplace learning: Interpretative repertoires of self-directed learning in ICT work. *Journal: Vocations and Learning*, pp.47-70.
- Michel, A. and Shaked, I. (2014). Multinational corporations vs. domestic corporations: Financial performance and characteristics. *Journal of International Business Studies*, pp.89-100.
- Minbaeva, D. and Navrbjerg, S. E. (2011). *Employment practices of multinational companies*. Copenhagen Business School (SMG) and Copenhagen University (FAOS).
- Mockaitis M. A., Zander, L. and Cieri, H. de. (2018). The benefits of global teams for international organizations: HR implications. *The International Journal of Human Resource Management*, pp. 2137–2158.
- Mulang, A. (2017). International Human Resource Management. *Journal of Socialomics*.
- Nassazi, A. (2013). *Effects of training on employee performance*. VAASA University of applied sciences, Finland.
- Nelson, D. (2008). The new factory system and the unions: The national cash register company dispute of 1901. *Labour History Journal*.
- Noe, R. A. (2006). *Employee training and development*. 5th ed. New York:The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Nuangjamnong, C. and Paul M. S. (2017). *Strategic human resource management in international organizations.* Canadian Center of Science and Education.

- O'Donnell, O. and Boyle, R. (2008). *Understanding and managing organisational culture.* Dublin: Institute of Public Administration.
- Onyango, J. W. and Wanyoike, D. M. (2014). Effects of training on employee performance: A survey of health workers in Siaya County, Kenya. *European Journal of Material Sciences*, pp.11-15.
- O'Riordan, J. (2017). *The practice of Human Resource Management*. IPA Ireland.
- Richman, N. (2015). Human resource management and human resource development: Evolution and contributions. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, pp.120-129.
- Robinson, D., Perrimen, S. and Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Sasidaran, S. (2018). Impact of Training on Employee Performance: A Case Study of Private Organization in Sri Lanka. *Journal of Business and Management*,pp.13-21.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shen, J. (2004). International training and management development: theory and reality. Emerald Group Publishing Limited.
- Shr'h, M. T. and Tarawneh, T. (2011). Training Strategy and its impact on the performance of employees in the Jordanian public shareholding companies and industrial training strategy. *Journal for Research and Studies: a series of humanities and social sciences*, pp. 83-102.
- Sims, R. R. (2002). *Organizational success through effective human resources management*. Westport, CT. Publication.
- Sofo, F. (2000). *Human resource development: Perspectives, roles and practice choices*. Woodslane Pre Limited.
- Sparrow, P., Brewster, C. and Harris, H. (2004). *Globalizing Human Resource Management*. Taylor & Francis e-Library.
- Swanson, R. A. and Holton III, E. F. (2001). Foundations of Human Resource Development. Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Torraco, R. J. and Swanson, R. A. (2009). The strategic roles of human resource development. Berrett-Koehler Publishers, Inc.

- Tubey, R., Rotich, K. J. and Kurgat, A. (2015). History, Evolution and Development of Human Resource Management: A Contemporary Perspective. *European Journal of Business and Management*, pp.139-148.
- Werner, J. M. and DeSimone, R. L. (2012). *Human resource development*. 6th ed. USA: Cengage Learning.
- Zhou, J. and Liu, M. (2014). *Job training in multinational companies*. University of Gavle.
- Zain, M. and Basit, A. (2015). Impact of Training and Development on Organizational Performance: Empirical Study on Telecommunication Sector of Pakistan. *Journal of Resources Development and Management*, pp.26-31.

- https://www.businessnewsdaily.com/10633-human-relations-movement.html
- https://hrmhandbook.com/hrt/hrm-history/
- http://www.whatishumanresource.com/human-resource-development
- https://www.businessballs.com/amusement-stress-relief/role-playing-and-role-play-games-process-and-tips/
- https://business.internations.org/insights/5-hidden-benefits-of-hiring-international-employees
- https://www.expatnetwork.com/number-expat-workers-one-million-2021/
- https://www.economicsdiscussion.net/human-resource-management/definition-of-human-resource-management/31830
- https://www.businessmanagementideas.com/differences/difference-between-human-resource-management-and-human-resource-development/20181

Прилог - Анкетен прашалник

Прашалник

За развојот на човечките ресурси во организации со меѓународно работно ангажирање

Прв дел

1. Пол

2. Возраст

3. Образование (на пр. високо, магистратура...)

4. Вид на организација (на пр. информатичка технологија, образование...)

5. Број на вработени (приближно)

6. Работна позиција

7. Години на работен стаж (вкупно)

8. Дата на пополнување на прашалникот

Втор дел

9. Колку често Вашата организација спроведува обуки?

повеќе од еднаш годишно

еднаш годишно

помалку од еднаш годишно

никогаш

10. Кој е фокусот на обуките кои ги спроведува Вашата организација?

хоризонтален развој на вработените

вертикален развој на вработените

двете претходно наведени

ниту едно од претходно наведените

11. Кој ги спроведува обуките во Вашата организација?

надворешни обучувачи

внатрешни обучувачи

двете претходно наведени

ниту едно од претходно наведените

12. Кој ги спроведува интерните обуки во Вашата организација?

само меѓународно ангажираните вработени

само локално ангажирани вработени

двете претходно наведени

ниту едно од претходно наведените

13. Дали Вашата организација има формален механизам за проценка на успешноста на спроведена обука?

да

не

не знам

Трет дел

14. Меѓународно ангажираните вработени донесуваат одлични идеи во мојата организација.

се согласувам

делумно се согласувам

не се согласувам

15. Присуството на меѓународно ангажираните вработени во мојата организација е многу корисно за мене.

се согласувам

делумно се согласувам

не се согласувам

16. Научив нови вештини од моите меѓународно ангажирани колеги.

се согласувам

делумно се согласувам

не се согласувам

17. Присуството на меѓународно ангажираните вработени ја менува организациската култура во мојата организација.

се согласувам

делумно се согласувам

не се согласувам

18. Локално ангажираните вработени во мојата организација имаат подобра перформанса поради присуството на меѓународно ангажираните вработени.

се согласувам

делумно се согласувам

не се согласувам

19. Мојата организација е поконкурентна на пазарот поради присуството на меѓународно ангажираните вработени.

се согласувам

делумно се согласувам

не се согласувам

20. Мојата организација би била на исто ниво на продуктивност дури и ако немаше меѓународно ангажираните вработени.

се согласувам

делумно се согласувам

не се согласувам

Листа на табели

Табела бр.1: Разлики помеѓу Менаџирање на Персонал и Менаџирање на Човечки Ресурси 14

Табела бр.2: Разлики помеѓу Менаџмент на Човечки Ресурси и Стратешки Менаџмент на Човечки Ресурси 16

Табела бр.3: Разлики меѓу Менаџмент на Човечки Ресурси и Развој на Човечки Ресурси 23

Табела бр.4: Предности и недостатоци на техники за проценка на потребите од обука 32

Табела бр.5: Карактеристики на формално и неформално учење 44

Табела бр.6: Разлики помеѓу стариот и новиот модел на развој на кариера 54

Табела бр.7: Број на испитаници според вид на организација 87

Табела бр.8: Работни позиции на испитаниците 89

Табела бр.9: Фреквентна дистрибуција и вкрстување на одговорите на прашањата за возраста на испитаниците и нивната перцепција за лична корист од присуство на меѓународно ангажираните вработени во организацијата 113

Табела бр.10: Фреквентна дистрибуција и вкрстување на одговорите на прашањата за степенот на образование на испитаниците и нивната перцепција за корисност на идеи кои ги носат меѓународно ангажираните вработени 115

Табела бр.11: Фреквентна дистрибуција и вкрстување на одговорите на прашањата за видот на организација во која работат испитаниците и нивната перцепција за зголемената конкурентност на пазарот поради присуството на меѓународно ангажираните вработени 117

Табела бр.12: Фреквентна дистрибуција и вкрстување на одговорите на прашањата за бројот на вработени и присуството на меѓународно ангажираните вработени ја менува организациската култура во мојата организација 118

Табела бр.13: Фреквентна дистрибуција и вкрстување на одговорите на прашањата за годините на работен стаж на вработени и нивото на продуктивност на организацијата како последица на присуство на меѓународно ангажираните вработени 120

Табела бр.14: Фреквентна дистрибуција и вкрстување на одговорите на прашањата за зачестеноста на обуките и квалитетот на перформансата на локално ангажираните вработени како последица на присуство на меѓународно ангажираните вработени 122

Табела бр.15: Фреквентна дистрибуција и вкрстување на одговорите на прашањата за интерни обучувачи и учењето на нови вештини на испитаниците нивните меѓународно ангажирани колеги 121

Листа на графикони

Графикон бр.1: Карактеристики на испитаниците според пол 83
Графикон бр.2. Карактеристики на испитаниците според возраст 84
Графикон бр.3: Старосна распределба на испитаниците 85
Графикон бр.4: Карактеристики на испитаниците според степен на образование 86
Графикон бр.5: Вид на организации во кои се вработени испитаниците 87
Графикон бр.6: Број на вработени во организациите во кои се вработени испитаниците 88
Графикон бр.7: Застапеност на испитаниците на работни позиции 90
Графикон бр.8: Работен стаж на испитаниците 91
Графикон бр.9: Зачестеност на обуки во организациите каде се вработени испитаниците 93
Графикон бр.10: Зачестеност на обуки во организациите каде се вработени испитаниците според видот на организацијата 93
Графикон бр.11: Квантитативна распределба на фокусот на обуките во организациите каде се вработени испитаниците 95
Графикон бр.12а (лево): Процентуална распределба на организации според одржување обуки (според одговори на осумнаесетте селектирани испитаници) 96
Графикон бр.12б (десно): Процентуална распределба на организации според одржување обуки (според одговори на сите испитаници) 96
Графикн бр.13: Распределба на употреба на надворешни и внатрешни обучувачи во организациите каде се вработени испитаниците 97
Графикон бр.14: Распределба на употреба на внатрешни обучувачи во организациите каде се вработени испитаниците 98
Графикон бр.15: Постоење на механизми за проценка на успешноста на обуките во организациите каде се вработени испитаниците 100
Графикон бр.16: Одговори на прашањето број 14 102
Графикон бр.17: Одговори на прашањето број 15 103
Графикон бр.18: Одговори на прашањето број 16 104
Графикон бр.19: Одговори на прашањето број 17 106
Графикон бр.20: Одговори на прашањето број 18 108
Графикон бр.21: Одговори на прашањето број 19 109
Графикон бр.22: Одговори на прашањето број 19 на 16 селектирани испитаника 110
Графикон бр.23: Одговори на прашањето број 20 111

Листа на слики

Слика бр.1: Процес на обука 28

Слика бр.2: Теорија на недостатоци 30

Слика бр.3: Проценка на потребите од обука - област и методи 31

Слика бр.4: Причини и исходи од проценка на потребите од обука 34

Слика бр.5: Елементи на учење и развој 40

Слика бр.6: Циклус на менаџмент на перформанса 61

Слика бр.7: Менаџмент на перформанса со вклучени активности од менаџмент на развој 65