



УДК: 005.96:303.725.3]:336.71 005.96.01

УЛОГАТА НА МЕНАѢМЕНТОТ ЗА ОБУКА И РАЗВОЈ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ, КАКО НЕОПХОДНОСТ ЗА УСПЕХ, ВО СОВРЕМЕНОТО РАБОТЕЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ СУБЈЕКТИ СО ФОКУС НА БАНКАРСКИОТ СЕКТОР

Трајко Мицески¹, Лилјана Катранџиева²

¹ Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
trajko.miceski@ugd.edu.mk

² Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
liljanakatrandzieva@yahoo.com

Апстракт

Во современото работење на организациските субјекти, улогата на менаџментот на човечки ресурси за обука и развој на вработените е многу изразена. Всушност, менаџментот на човечки ресурси мора да преферира стратегиски пристап на управување со вработените, особено на нивното оспособување за остварување на нејзините цели.

Личностите кои поседуваат знаење, вештини, мотивација и други способности претставува највредниот капитал кој на организацијата или институцијата ѝ осигуруваат конкурентска предност и профитабилно работење.

Улогата на менаџментот на човечки ресурси се согледува во тоа што со правилно организирани активности да и овозможи на организацијата да распоредува вистинските луѓе на вистинско место, да им овозможи усовршување и напредок, правилно мотивирање и наградување и со правилно организирање да оствари добри резултати на организацијата.

Клучни зборови: менаџмент, човечки ресурси, значење, обука, оспособување.

THE ROLE OF MANAGEMENT TRAINING AND DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES AS A NECESSITY FOR SUCCESS IN THE MODERN WORK OF THE ORGANIZATIONAL ENTITIES WITH A FOCUS ON THE BANKING SECTOR

Trajko Miceski¹ Liljana Katrandzieva²

¹ Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia
trajko.miceski@ugd.edu.mk

² Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia
liljanakatrandzieva@yahoo.com

Abstract

In the modern work of organizational entities, the role of human resources management for training and employee development is quite pronounced. In fact, human resources management must prefer a strategic approach to employee management, especially in their empowerment to achieve its goals.

¹ [1] Ines Jambrek, Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski factor, motivacija zaposlenika kako najbitniji čimbenici uspjehnosti poslovanja poduzeća, 2008 Zagreb.

² Bernadin, J. H., Russell, J. E., 1998, Human Resource Management An Experiential Approach, Irwin McGraw-Hill; Greenhouse, J. H., 1987, Career Management, Hinsdale, III; The Dryden Press; Feldman, D. C., 1988, Managing Careers in Organizational Behavior, 5th ed., St Paul, Minn: West.



Persons who possess knowledge, skills, motivation and other abilities are the most valuable capital that the organization or institution ensure competitive advantage and profitable operation. The role of human resource management is perceived in the fact that with properly organized activities it enables the organization to deploy the right people to the right place, enable them to perfect and progress, properly motivate and reward and properly organize to achieve good results of the organization.

Key words: management, human resources, meaning, training, empowerment.

1. Вовед

Успехот на една организација зависи од успешното управување со човечките ресурси кои се најскапите и најсложените ресурси на организацијата. Успешното управување со овие ресурси се рефлектира на стратемскиот организациски успех.

Управувањето со човечки ресурси е сложена активност која од менаџерот бара поседување на повеќе знаења и способности отколку кога се работи за други ресурси.

Менаџерите на човечките ресурси имаат задача да откријат, оспособуваат, развиваат, ги мотивираат и мобилизираат човечките потенцијали за реализација на целите на организацијата.

На менаџерот на човечки ресурси во организацијата му е должност да ги согледа и неутрализира или да ги намали негативните особини, да ги препознае позитивните особини кај вработените и да ги насочи и активира на вистински начин.

Во трудот ќе се согледа значењето на менаџментот на човечките ресурси, а особено ќе се потенцира значењето на обуката и развојот на човечките ресурси.

Поимирање на менаџментот на човечки ресурси

Управувањето на луѓето како најзначаен ресурс на претпријатието, е многу сложен и повеќедимензионален процес. Не е лесно да се управува со луѓето и нивното однесување. Во тој процес постојат одредени правила на однесување, менаџментот не смее да робува на стереотипите поради тоа што човечкото однесување е многу непредвидливо. Секој човек е посебна личност, а секоја организација зборува за себе.

Она што се применува во едно претпријатие не се применува во друго, она што дава добри резултати во една компанија не дава во друга, она што е добредојдено во еден момент не е во друг, и слично. Освен стандардните и вообичаените правила мора да се направат и осмислат правила прилагодени на конкретни луѓе и организации. За да се успее во тоа, треба да се навлезе во човечката душа за потполно да се отслика потребата, навиката, интересите и очекувањето на поединците и групи.

Управувањето со човечките ресурси подразбира водење, односно насочување на луѓето во претпријатието. Основните постулати на кои тоа управување се заснова се: мотивацијата за работа, организационата социјализација, организациона култура, односите помеѓу поединците, односите помеѓу поединецот и групата и односите помеѓу групата и претпријатието. Како управувањето со човечки ресурси постојано се менува и унапредува, така во него настануваат големи промени. Односите на надреденост и подреденост, негувани илјадници години, полека но сигурно им отстапуваат место на соработка и креативно решавање на поставените цели, покренувајќи интегритет и иницијатива на вработениот на поголемо ниво.

Управувањето со човечки ресурси се темели на кадровската политика и нејзиното соодветно реализирање. Тое е процес кој ги обединува „активностите на планирање и развој, изборот и распределбата, вреднување и наградување, замена, пензионирање и отпуштање, одморот и рекреацијата“³.

Луѓето со своите знаења, вештини и креативност се незаменлив реализатор на успешноста на секое претпријатие, или тоа би требало да биде. Затоа во менаџментот им се посветува посебно внимание, па дури и се развива посебна научна дисциплина за нив, наречена Менаџмент на човечки ресурси.

Менаџментот на човековите ресурси е дел од науката за организација, поточно дел од науката за менаџмент, кој што се занимава со проучување на аспектите на вработеноста, ангажирањето,

³ Рики В. Грифин, „Основи на менаџментот“, А & М Универзитет во Тексас, 1996.



мобилизацијата, ефектуирањето, мотивирањето, комуникацијата и со сите други аспекти поврзани со развојот на човечките ресурси во организацијата⁴.

Во исто време, менаџментот на човековите ресурси е и важна управувачка функција во организацијата, која последните години се соочува со бројни предизвици по глобализацијата, брзите технолошки промени, промени во демографската структура, и сл.

Значењето на менаџментот на човечки ресурси

Човечките ресурси и нивниот потенцијал се фактор на успехот во организацијата. Овие ресурси имаат пресудно значење за остварување на проектираните цели на организацијата. Специфичноста на човечките ресурси се согледува во следново⁵:

- Тие претставуваат хармонична целина од умствени и физички способности;
- Човечкиот колектив постигнува многу повисоки резултати отколку поединечно остварениот резултат;
- Резултатите зависат од мотивацијата и однесувањето на вработените;
- Единствено човекот може да проектира визија, стратегија и да има идеи;
- Поединечни знаења и квалитети претставуваат посебен потенцијал на организацијата;
- Човечките ресурси имаат долгорочно влијание на работењето на организацијата⁶;
- Човечките ресурси имаат способност за самообновување и развој;
- Човечки ресурси се поврзани со сите функции во организацијата и вложувањето во овие ресурси е поисплатливо отколку вложување во кои било ресурси⁷.

Менаџерите на човечки ресурси имаат задача да откријат, развиваат и да ги покренуваат човечките потенцијали за реализација на целите на организацијата, а тоа да не претставува фрустрација на вработените, туку особено задоволство. Постои голема веројатност поединец во одредена ситуација и во одредени околности да се однесува на одреден начин, па затоа пожелно е да се осигураат таквите околности.

Современи тенденции на управување со човечките ресурси

Современите приоди на управување со човечките ресурси не се само фокусирани на економски вредности, туку повеќе се фокусирани на хуманистички аспекти, остварувајќи перспектива за понатамошна хуманизација во производниот однос. Строгите односи на хиерархијата сè повеќе се заменуваат со односот на соработка и заедничка работа на остварените утврдени цели.

Работата на тој начин се доживува како креативен процес. Такво чувство создава задоволство и развива мотиви за повеќе ангажирање во работата, што е еден од најзначајните цели во управувањето со кадровската политика. Кога на тоа ќе се додаде и политиката на адекватно наградување и стимулирање на добриот учинок, не е тешко да се заклучи со колкава волја и елан работниците се подготвени за работа.

Управувањето со луѓето и нивното однесување во процесот на работа е голем одговорен и динамичен процес, во кој организацијата помага да се дојде до луѓе со многу желбени способности, квалитет и потенцијал, а менаџментот да делува на однесувањето на поединци и групи да обезбеди остварување на повисоки резултати⁸. Успешното управување со човечките ресурси помага за секое работно место да се обезбеди способен и одговорен кадар и од секој поединец и група се извлече максимален резултат. Затоа се вели дека управувањето со кадрите претставува постојана активност. Тоа е посебна управувачка активност која најкратко речено се занимава со економски аспекти на човечки фактори во процесот на работа.

Процесот на управување со човечки ресурси подразбира одговорни мерки и активности во кои учествуваат две страни. На едната страна се оние кои управуваат, а на другата оние кои се управувани, т.е.

⁴ Miller, F. B., Coghill, M.A., 1964, "Sex and the personnel manager", *Industrial and Labor Relations Review*, 18 (1): 32-44.

⁵ Проф. Др Миће Јовановиќ – Божовиќ, др. Живка Кулиќ, др. Татјана Цветковски, *Мегатренд Универзитет Примењених наука*, 2004, Београд, 23.

⁶ <http://www.inc.com/encyclopedia/human-resource-management.html>

⁷ Ines Jambrek, *Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski factor, motivacija zaposlenika kako najbitniji čimbenici uspjehnosti poslovanja poduzeća*, 2008 Zagreb, 1189.

⁸ Рики В. Грифин, „Основи на менаџментот“, А & М Универзитет во Тексас, 1996.



вработените. И од двете страни се цели, своите потенцијали да ги насочат во правец на остварување на целите на организацијата⁹.

Управувањето со човечките ресурси во практична смисла подразбира користење на мерки и активности процесите и постапките на планирање, регрутирање, селекција, социјализација, обука и усовршување, оценка на учиниот, унапредување, преместување, отпуштање и пензионирање на кадровските ресурси, нивно соодветно оспособување и мотивирање за постигнување на соодветни резултати и поставените цели на организацијата. Во теориска смисла, управување со човечки ресурси означува научна област, која ги проучува наведените мерки и активности. Резултатите на научните истражувања за управување со човечките ресурси, модели на управување, управувачки мерки и активности, управувачките процеси, мотивацијата за работа, тимски и традиционален начин на работа, современи и традиционални облици на управување со позитивни, негативни, споредбените искуства, организациони култури и клими, однесувањето на поединци и групи, образовани луѓе и организации, кадровски политики, лидерство, поврзаност во кадровскиот и технолошкиот развој и сл., од големо значење не се само за менаџментот на организацијата, туку и за општеството. Научната мисла за управување на човечките ресурси, придонесува за зголемување на продуктивноста, работата и остварување на економски прогрес, а во одредена смисла и понатамошна хуманизација на производните односи.

Активностите кои се превземаат во процесот на планирање, регрутирање и селекција помагаат во организациите правовремено и на задоволителен начин да го потполнуваат работното место. Станува збор за активноста која се превзема до донесувањето на конечната одлука за примање во работен однос на недоволен кадар. Активностите кои подоцна се преземаат (во процесот, односно постапката на социјализација, обука за оценување на учиниот, утврдување на надомест и евентуални стимулации, унапредување, преместување, одржување дисциплина, деградација, отпуштање, пензионирање и слично) припаѓаат во домен на водење на кадровските служби. За целосно разбирање на управувачкиот процес значајни се и односите кои се во сферата на колективното приговарање.

Менаџментот на човечките ресурси подразбира примена на соодветните правила, а во одделни ситуации почитување на утврдените процедури. Најголем дел од тие правила се применува со таква преземена мерка и активност во сферата на кадровската политика. Еден од основните принципи на кадровската политика е да прави човекот да биде на вистинското место. За тој принцип да дојде до полн израз, мора да се овозможат услови за зголемена кокуренција, без кои нема прогрес.

Конкуренцијата зајакнува, мотивира и инспирира. Оној што е сигурен во себе и во своите способности нема причина да се плаши. Конкуренцијата помага секој работник да дојде до работното место кое реално му припаѓа.

За потполно согледување на процесот на управување со луѓето во претпријатието, од голема важност се познати позитивни искуства за понатамошниот развој на научната мисла, менаџментот и развојот на човечкиот потенцијал¹⁰.

Со поврзувањето на теоријата и праксата, односно теоретските достигнувања и практичните искуства, се постигнуваат најдобри резултати.

Фактори кои влијаат на управување со човечки ресурси

Во сите аспекти постојат фактори кои влијаат работите да се извршуваат на еден или друг начин, па така и во организациите постојат одредени фактори кои влијаат на одредени ситуации. На управувањето на човечки ресурси влијаат одредени фактори кои можат да се поделат на *внатрешни* и *надворешни*.

Од *внатрешни* фактори позначајни се¹¹:

- Управување;
- Големина на организацијата;
- Вид на дејност и технолошка опрема;
- Организацииска култура.

⁹ C. C. Lundberg, & E. Enz, 1993, A Framework for student preparation, Xase Research, Journal, 13.

¹⁰ F. Boxker, 1987, Is case teaching more effective than le teaching in business an administration. An Exploratory analysis, Interfaces.

¹¹<http://yourbusiness.azcentral.com>, internal-factors-consider-human-resources-planning-14978.html



Управување – Менаџерите со нивните вредности и знаења се од пресудно значење на целата организација и нејзиното деловно однесување, изборот на стратегија, локација на ресурсите и слично.

Големина на организацијата – Независно од големината на организацијата, секогаш се присутни проблеми кои се однесуваат на луѓето. Треба да се изврши избор на вработени, да се посвети внимание на нивно понатамошно усовршување, обука, набљудување на нивниот успех во работата, мотивирање, наградување и друго. За жал, помалите организации често немаат добар стручен кадар со менаџерски способности, па затоа таквата организација се соочува со таквите тешкотии. Колку организацијата е поголема, толку функцијата на човечки ресурси подобро е разработена и има поголема стручна и организациска инфраструктура. Кај малите организации неопходно е сеопфатно образование на клучните луѓе за човечки ресурси како би се избегнала потребата од специјализирани надворешни институции.

Вид на дејности и технолошка опрема – Колку дејноста на организацијата е посложена и тешка, толку повеќе е поразвиено управувањето со човечки ресурси, а проблемот со обезбедување, селекција и развој на човечки ресурси позначаен. Организациите како и луѓето имаат свој процес на настанување и животен циклус во кој поминуваат низ различни етапи. Во раната фаза на настанување на организацијата неопходно е привлекување најдобри стручни лица и таленти заради осигурување на квалитетен кадар. Исто така треба да се создаде опкружување и механизам за употреба и имплементација на нивните идеи и да доведе до зголемување на општото ниво на бизнис. Подоцна, кога зборуваме за развиена организација, треба да се осигура доток на нови луѓе и идеи за да се покрене нов развоен циклус на организацијата. Организациите треба често да се обновуваат и реструктурираат за да опстанат.

*Организациска култура*¹² – На организациската култура влијае и култура на одредено општество кое обезбедува широка рамка за нејзиното формирање. Истовремено, постојат важни разлики во организациските култури на компаниите во исто општество затоа што тие изразуваат специфични вредности (работни и социјални) насочени кон постигнување на организациските цели.

Од *надворешни* фактори посебно значајни се¹³:

- Култура на организациите;
- Институционални фактори;
- Економски систем;
- Пазар на труд.

Култура на организациите како еден од фактори кои влијаат на управување со човечки ресурси, специфична е пред сè поради својата разновидност. Менаџерите во целиот свет се занимаваат со управување, но не на ист начин

Институционални фактори – Овие фактори се однесуваат на низата закони и подзаконски акти со кои се уредуваат различни аспекти на работењето.

Економски систем – Се определува со основната положба и односите помеѓу економските субјекти и актерите на економската активност, општите економски услови и глобалните економски критериуми поврзани со бизнис однесување и успех на компанијата.

Пазар на труд – Ова е посебно важен и влијателен фактор за управувањето со човечките ресурси. Секако треба да се спомене „одлив на мозоци“ од неразвиените во развиените земји. Поефтино е да се обезбеди висококвалитетен кадар од неразвиените земји кои често немаат ништо полошо образование, за разлика од развиените земји, а таквиот висококвалитетен кадар од неразвиените земји ретко одбива добри понуди затоа што истите не може да ги добие во сопствената земја. Она што е клучен фактор во борбата за опстанок на пазарот е целта да се осигура што поквалитетен, способен, стручен и високомотивиран кадар, и истиот да се задржи.

Општ тренд е намалување на потребата за неквалификувана работна сила, а зголемување на потребата за стручен, високообразован кадар.

¹²<http://smallbusiness.chron.com/internal-factors-consider-human-resource-planning-60960.html>

¹³www.blogging4jobs.com/hr/4-external-factors-that-affect-human-resource-management/



Потребата на обука на човечките ресурси

Обука или тренинг на вработените подразбира промена во специфични знаења, способности, вештини, однесување и ставови на вработените со цел да се подготват за поквалитетно извршување на работните задачи.

Програмата за обука може да биде организирана на ниво на поединец, одделение, сектор или на ниво на организацијата како целина.

Искусните организации добро знаат дека обуката на вработените е инвестиција во кадар, па затоа при планирањето на обука акцент ставаат на оние работни места каде се очекува директен позитивен придонес, т.е. повраток на инвестицијата.

Знаејќи дека клуч за стекнување на конкурентска предност е човечкиот капитал, сè повеќе организации инвестираат во равој на овој капитал, односно во човечки ресурси. Потребата за обука е недостаток на вештини или способност кои можат да се стекнат по пат на обука¹⁴.

Во процесот на планирање на програмата за обука неопходно е да се осигура дека се земени предвид приоритетите на организацијата и обуката да биде прилагодена на организациските цели, а самата обука да се однесува на решавање на постоечките проблеми и да се спроведе на ефикасен и економичен начин.

Ефикасна обука треба да има јасно дефинирана цел, односно да се планира и обезбеди примена на наученото. Успешна обука е онаа со која за краток рок се елиминира кој било дефицит во перформансите на вработените¹⁵.

Целите на обуката треба да бидат формулирани на јасен и недвосмислен начин во писмена форма и да биде дефинирано на кој начин ќе се врши проверка на стекнатите знаења кај вработените, како и јасно дефинирање на цел и посакуван резултат кој организацијата сака да ги постигне со програмата за обука.

Идентификување на потреба за обука

Идентификување на потреба за обука е процес кој покажува дали воопшто е потребна обука на вработените и дава одговор на следниве прашања:

- Кому му е потребно обуката?
- Што треба да биде предмет на обука?
- Кои организациони цели треба да ги поддржи?

Идентификувањето на потреба за обука се реализира на неколку нивоа¹⁶:

- *На ниво на организација* – каде што е потребно да се согледаат работните цели на краток и долг рок, како и евентуални фактори кои би можеле да влијаат на нив. Појдовна точка е работната стратегија на организацијата, а потребно е да се согледаат и други фактори, како што се расположливите човечки ресурси, организациска клима, заинтересираност и успешност на вработени и менаџери за обука;

- *На ниво на поединечни работни задачи* – каде е неопходно обезбедување информации од анализа на работно место и податоци за минимално прифатливи стандарди за извршување на конкретна задача;

- *На индивидуално ниво* – каде се извршува на два начина, на основа на разлика помеѓу постоечки и стандардни перформанси или на основа на разлика на постоечки способности и бараните способности и знаења за извршување на конкретна задача;

- *На ниво на специфични групи* – каде се идентификуваат потребите за обука на специфични демографски групи на вработени (жени, мали групи, инвалиди и др.).

¹⁴ <http://www.preduzetnickiservis.rs/obuke-zaposlenih/obuke-zaposlenih/>

¹⁵ Методологија за воведување образование на служителите в државната администрација, Европски социален фонд за инвестиции в хората, 2008, 8.

¹⁶ www.bg-ikonomika.com,



Ефикасна обука мора да има јасно поставени цели, да биде во согласност со идентификуваните потреби, да се планира и да обезбеди примена на стекнатите искуства, па поради тоа за организирање на успешна обука неопходно е да се направи идентификација на потребата за обука.

Процес на обука и развој на вработените

Поимот обука често се идентификува со развој на вработените. Меѓутоа, треба да правиме разлика помеѓу овие два поими. Под обука, како што веќе наведовме, се подразбира подготовка на вработените за поквалитетно извршување на сегашни работни задачи.

Самиот процес на обука и развој на вработените опфаќа четири фази:

- Анализирање на потребите за обука;
- Дизајнирање на програма за обука;
- Имплементирање на програма за обука;
- Резултати од програма за обука.

За секоја од овие наведени фази, потребно е да се обрне посебно внимание со целосна посветеност.

Констатирање на потреба за обука

Успешна обука бара темелна анализа и идентификација на потребата за обука. Клучен тест за анализа на потреба за обука може да се сведе на прашањето: - Дали вработените знаат како да достигнат стандарден учинок за една работна задача за која се одговорни? Ако одговорот е „Да, вработените знаат како“, тогаш не постои потреба за обука.

Потребата за обука постои кога на вработените им недостасува знаење и вештини да ги извршуваат зададените работни задачи на задоволително ниво. Оние кои ја спроведуваат анализата на потребите мораат да имаат јасна слика на проблемите и мораат да ги земат предвид сите решенија, не само обука, пред на менаџментот да предложат можно решение. Професионалците од областа на развој на човечки ресурси треба да знаат дека обуката и другите форми на учење не се лек за сите организациски проблеми¹⁷.

Обуката е „задолжителна“ само кога со анализата на потребата за обука ќе се утврди дека вработените не поседуваат соодветни знаења, вештини и способности за извршување на работните задачи. Доколку анализата се спроведе соодветно, таа претставува мудра инвестиција на организација која штеди време и пари.

Организациите често развиваат програма за обука без примена на анализа. Овие организации трпат повисок ризик од спроведување на повеќе обука отколку што им е потребно на вработените или превземаат несоодветни и погрешни мерки кои не доведуваат до сакаiot ефект.

Развој на вработените

Развојот на вработените се разликува од обуката. При обуката, вработените се оспособуваат (обучуваат) исклучиво за поквалитетно извршување на сегашните работи. При развојот на вработените преку традиционални образовни програми, се проценува развојниот потенцијал, стекнување на работно искуство и социјални инструкции за подготовка за идните барања на сегашните и/или некои нови работни задачи.

Составни елементи за развојот на вработените се и развојот и управувањето со кариерата на вработените.

Поим и дефинирање за развојот на вработените

Развојот на вработените е процес кој што вклучува формално образование, работно искуство, односи со другите луѓе и оценување на личноста и способностите, а кој што му овозможува на вработениот

¹⁷Vladimir Ivanković, Centar za razvoj ljudskih resursa i menadžment MNG Centar, 2010, 18.



да се подготви за идните работни задачи. Бидејќи развојот е ориентиран на иднината, вклучува учење кое не мора да биде во никаква врска со сегашното работно место на вработениот¹⁸.

Фазата Развој на вработените треба да се разликува од фазата Обука на вработените.

Обуката се однесува на оспособување на вработениот да ја извршува сегашната работа, додека развојот на вработените се однесува на оспособување на вработениот за извршување на идни работи и работни задачи, за работа на други работни места кои што се последица на технолошките промени или вкусот на потрошувачите.

Процесот на планирање на развојот на вработените вклучува: идентификување на развојните потреби на вработените, избор на развојните цели, дефинирање на активностите неопходни за да се остварат поставените цели, дефинирање на квантитативните индикатори на прогресот во остварување на целите и формулирање на временскиот распоред на активности¹⁹.

Улогата на раководителите е да им помогнат на вработените во процесот на оценување на нивните способности и слабости, интересирања и аспирации, дефинирање на развојните цели, индикатори на мерење на прогресот, да обезбедат услови за развој и континуирано да го оценуваат прогресот на вработените и почитување на дефинираните временските рокови. Меѓутоа, праксата покажува дека процесот на развој на вработените најчесто е резултат на иницијативата на страна на вработените, бидејќи развојниот пристап е заснован на индивидуалните потреби и цели²⁰.

Во развојот на вработените се користат две основни стратегии.

Првата стратегија подразбира развој само на повисоко ниво на менаџментот: топ менаџери, виши менаџери и вработени со изразено голем развоен потенцијал. Средните менаџери, најпогодни за мотивација и надградување на вработените, со овој пристап остануваат исклучени.

Втората стратегија е сеопфатна во пристапот, бидејќи подразбира дека во процесот на развојот се вклучени сите вработени – преку посетување на курсеви во рамките на одредениот индивидуален буџет кој што на секој вработен му стои на располагање..

Најефикасната стратегија за учење треба да ја вклучува индивидуализацијата во пристапот на развојот, давање можност на вработените за избор на целите, начинот на развој и континуирана поддршка од непосредните раководители²¹.

Проценка на развојниот потенцијал на вработените

Оценувањето на развојните потенцијали на вработените подразбира собирање на податоци за однесувањето, способностите и комуникативните способности на вработените и давање повратни информации на вработените за тоа²².

Во процесот за оценување на развојниот потенцијал на вработените се користат различни инструменти, како што се: MBTI-Majer-Brigzov типски индикатор, мерните центри, стандардите за споредување – бенчмаркови и систем за оценување на перформансите „360 степени“. Бидејќи некои од споменатите инструменти се подетално објаснети во другите глави, овде ќе се задржиме подетално на два инструменти: Majers-Brigzov-иот индикатор и стандардите за споредување.

Majers-Brigzov типски индикатор – MBTI, е најпопуларен психолошки тест кој што се користи за потребите на развојот на вработените.

Тестот го сочинуваат повеќе од 100 прашања за тоа како поединецот се чувствува или преферира да се однесува во зададените ситуации. Создавач на тестот е Carl Jung, кој што верувал дека разликите во однесувањето на луѓето произлегуваат од разликите во преференциите на луѓето кон донесувањето на одлуките, собирање информации и инерперсонални способности. MBTI тестот ги идентификува преференциите на поединецот кон:

¹⁸ Поопширно во: London, M., 1989, *Managing the Training Enterprise*, San Francisco: Jossey Bass.

¹⁹ Summers, L., 1994, "A Logical Approach to Development Planning", *Training and Development* 48: 22-31; Peterson, D. B., Hicks, M. D., 1995, *Development First*, Minneapolis MN: Personnel Decisions.

²⁰ Jaffe, D. T., Scott, C. D., 1991, "Career Development for Empowerment in a Changing Work World" во J. M. Kummerow (ed.), *New Directions in Career Planning and the Workplace*, Paolo Alto, CA: Consulting Psychologists Press: 33-60.

²¹ Noe, R. A., 2002, *Employee Training and Development*, 2nd edition, McGraw-Hill.

²² Hollenbeck, G. P., 1991, "What Did Zou Learn in School? Studies of a University Executive Program", *Human Resource Planning*, 14:247-260.



- Енергичноста: интравертност версус²³ екстравертност;
- Собирање информации: разумност версус интуиција;
- Донесување одлуки: мислење версус чувствување;
- Стилот на животот: просудување версус перципирање²⁴.

Првата димензија – енергичност – објаснува од каде човекот ја црпи енергијата и виталноста.

Екстравертните типови на личности, ја црпат енергијата од социјалните контакти, додека интравертните типови на личности, снагата ја црпат од личните размислувања и чувствувања.

Работно искуство

Најголемиот број вработени се развива преку работата и стекнувањето работно искуство²⁵.

Работното искуство ги вклучува социјалните односи, проблемите, барањата, задачите и другите аспекти на работните задачи, со кои што вработените се соочуваат на своето работно место. За да бидат успешни на новото работно место, вработените мора да ги прифатат новите знаења и способности, да ги применат постојните знаења во новите ситуации и да стекнат потполно нови искуства²⁶.

Развојот на менаџерите преку стекнување нови работни искуства првенствено зависи од тоа дали новите работни искуства кај нив предизвикуваат позитивна или негативна реакција. Во условите кога менаџерите во новите работни потреби гледаат предизвик, тогаш тие ќе бидат стимулирани и да учат. И обратно, во услови кога новите предизвици ги плашат, тие кај менаџерите можат да предизвикаат дури и високо ниво на стрес. За сега во литературата е постигната согласност дека сите потреби на работните места, освен различните видови бариери, се во позитивната корелација со учењето²⁷.

Стекнувањето работно искуство влијае на развојот на вработените преку следење на процесот:

- Зголемување на работните задачи – Намалување на степенот на вертикалната специјализација, односно зголемување на степенот на влијание на поединците на работата која што ја извршуваат, како и зголемување на степенот на неговата одговорност: целта е да се зголеми предизвикот на работа;
- Ротирање на работите – Ротирањето на работите помеѓу колегите во иста функционална област, односно доделување на работните задачи на поединецот од различни функционални области, со што се зголемува неговото разбирање на организацијата и работните процеси, ги развиваат способностите како што се решавање на проблемите, интерперсонални комуникации, донесување одлуки²⁸ и сл.;
- Преместување, унапредување и преместување на хиерархиски пониските места – Мобилноста на вработените одоздола нагоре, латерално и одозгора надолу, со што значително влијае на нивниот развоен потенцијал. Унапредувањето подразбира доделување на хиерархиски повисоко позиционирани работни задачи кои што вклучуваат поголем степен на одговорност, предизвик во работата и поголема заработувачка. Преместувањата одозгора – надолу подразбираат намалување, односно снижување, на одговорностите и заработувачката било преку преместување на хиерархиски пониско позиционирано работно место, било на исто работно место²⁹;

²³ Versus (лат.,англ.) = наспроти.

²⁴ Hirsch, S. K., 1992, MBTI Team Member's Guide, Paolo Alto, CA.: Consulting Psychologists Press; Hummer, A. L., 1993, Introduction to Type and Careers, Paolo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

²⁵ McCall Jr., M. W., Lombardo, M. M., Morrison, A. M., 1988, Lessons of Experience, Lexington, MA: Lexington Books.

²⁶ Snell, R.S., 1990, "Congenial Ways of Learning: So Near Yet So Far", Journal of Management Development 9: 17-23.

²⁷ McCauley, C. D., Rudeman, M. N., Ohlott, P. J., Morrow, J. E., 1994, "Assessing the Development Components of Managerial Jobs", Journal of Applied Psychology, 79: 544-560.

²⁸ London, M., 1985, Developing Managers, San Francisco: Jossey-Bass; исто така во Champion, M. A., Cheraskin, L., Stevens, M. J., 1994, "Career - Related Antecedents and Outcomes of Job Rotation", Academy of Management Journal, 37: 1518-1542; London, M., 1989, Managing the Training Enterprise, San Francisco, Jossey-Bass.

²⁹ Hall, D. T., Isabella, L. A., 1985, "Downward Moves and Career Opportunities", Organizational Dynamics, 14: 5-23.



- Привремено ангажирање во други организации – Поединецот добива дозвола од својата организација со полно работно време привремено да се вработи во друга организација или се договара размена на вработените помеѓу две или повеќе организации³⁰.

Интерперсонални односи

Вработените можат да ги развијат своите способности и да стекнат нови знаења во организацијата во која што работат и преку чести и регуларни контакти со постарите и поискусни членови на организацијата. Во процесот на развојот на вработените преку интерперсонални односи обично се користат два основи пристапи: менторство и инструктажа.

Менторството подразбира процес во кој што поискусните и постарите вработени го подучуваат и водат помладиот колега. Истражувањата покажуваат дека поединци со одредени лични карактеристики, како што се изразени потреби за достигнувања и моќ, емоционална стабилност, способност кон прилагодување на однесувањето во дадена ситуација и др., се наклонети да имаат ментор, но и полесно е да го пронајдат³¹.

Менторството може да има повеќекратни позитивни ефекти како на менторот така и на неговиот штитеник: менторот на својот штитеник му дава психолошка поддршка, како и поддршка за напредување во кариерата, додека кај менторот се зголемува степенот на самодоверба и емотивната поврзаност кон организацијата во која што работи.

Улогата на менторството е да им помогне на „штитениците“ подобро да ја разберат организацијата во која што работат, да ги артикулираат аспирациите во поглед на развој на сопствените критериуми и да учат низ работата.

Инструктажата е процес во кој што „инструкторот“ – колега или непосреден раководител – го мотивира вработениот, му помага да ги развие своите вештини и способности и му дава повратна информација за тоа како работел.

Во практиката се наидува на три основни улоги на инструктажата³²:

- Работа со еден вработен низ регуларно давање на повратни информации за неговата работа;
- Помош на вработениот во учењето преку изнајдување на соодветен ментор и
- Обезбедување на потребните ресурси и услови за учење (курсеви, работно искуство со инструкторот и т.н.).

Карактеристиките на добар инструктор, меѓу другото, вклучуваат и изразена емпатија, прагматичност, желба да се помогне на другите и самодоверба.

Важно е инструкторите да ја зачуваат довербата на вработените со кои што работат и да бидат во состојба заедно со нив да ги дефинираат насоките на активностите и понатамошното напредување³³.

Меѓутоа, во практиката, често се случува менаџерите да покажаат голем степен на отпор спрема прифаќањето на улогата на инструктор, затоа што не сакаат да се конфронтираат со вработените соопштувајќи им ги евентуалните критики за нивната работа, затоа што веруваат дека немаат доволно слободно време, или затоа што не сакаат вработените да ги прифатат како критичари³⁴.

³⁰ Gunsch, D., 1993, "Customer Service Focus Prompts Employee Exchange", *Personnel Journal*, October: 32-38.

³¹ Turban, D. B., Dougherty, T. W., 1994, "Role of Protege Personality in Receipt of Mentoring and Career Success", *Academy of Management Journal*, 37: 688-702, исто така во Fagenson, E. A., 1992, "Mentoring: Who Needs it? A Comparison of Proteges and Nonproteges Needs for Power, Achievement, Affiliation, and Autonomy", *Journal of Vocational Behavior*, 41: 48-60.

³² Peterson, D. B., Hicks, M. D., 1996, *Leader as Coach*, Minneapolis, MN: Personnel Decisions; исто така во Thach, L., Heinselman, T., 1999, "Executive Coaching defined", *Training & Development*, March: 200-204.

³³ Поделгално кај Bernadin, J. H., Russell, J. E., 1998, *Human Resource Management An Experiential Approach*, Irwin McGraw-Hill; Greenhouse, J. H., 1987, *Career Management*, Hinsdale, Ill; The Dryden Press; Feldman, D. C., 1988, *Managing Careers in Organizational Behavior*, 5th ed., St Paul, Minn: West.

³⁴ Lublin, J. S., 2000, "Building a Better CEO", *Wall Street Journal*, April 14: B1, B4. Во некои компании (Coca Cola, Toys) инструктажата се користи како основен инструмент на развојот на идните топ менаџери.



Развој и управување со кариерата

Кариерата може да се дефинира како низа на поврзани, неповрзани работи, однесувања, ставови и аспирации во текот на нечиј живот³⁵.

Развојот на кариерата има за цел поврзување на потребите, знаењето и вештините на вработените со постоечките и идните потреби на организацијата – вистински луѓе во вистинско време на вистинско место. Станува збор за континуирано организиран и формализиран процес кој што се заснова на претпоставката дека луѓето се најважен ресурс во организацијата³⁶.

Поедини фази во развојот на кариерата се критични за текот на кариерата. Тоа е, пред сè, втора фаза, во која што поединецот прв пат се вработува – директно од школскиот влез во организационото опкружување. Обично младите луѓе имаат големи очекувања за организацијата, работните услови, па во оваа фаза и најчесто се соочуваат со првите разочарувања. Следната критична фаза во развојот на кариерата е Фазата на зрелата кариера, бидејќи луѓето во тој старосен период се соочуваат со кризата на преодниот период и стагнацијата, додека можностите за понатамошно напредување драматично се намалуваат. И, секако, последната фаза во развојот на кариерата за поединците претставува можеби и најкритична фаза, во која што настојуваат да ја одржат својата поранешна продуктивност и во која што полека се подготвуваат за заминување во пензија. Организациите обично подготвуваат различни програми како да им помогнат на старите работници: следење на нивните потреби, развој на плановите на пензионирање, воведување на флексибилно работно време, и сл.

Развојот на кариерата претставува резултат на два поврзани процеси: планирање на кариерата на индивидуално ниво и управување со кариерата на организационото ниво³⁷.

Планирањето на кариерата е индивидуален процес во кој што поединецот станува свесен за самиот себе, своите знаења, вештини, способности, органичувања, аспирации и последици, ги идентификува целите во својата кариера и го програмира својот тренинг, работа и други развојни програми, така што ги остварува своите поставени цели во кариерата.

Емпириско истражување

Со цел за подобро осознавање на состојбите со обука и развој на човечките ресурси, се направи емпириско истражување на испитани менаџер и вработени со фокус на банкарскиот сектор.

Предмет на ова истражување е управувањето со човечките ресурси во банкарскиот сектор

Основна цел на ова истражување е да се увиди значењето од управувањето со човечките ресурси, особено во областа на обуката и развојот.

Основната или генералната хипотеза на ова истражување се заснова на тврдењето дека континуираната и *правилна обука и развој со човечките ресурси, ќе придонесе за подобар успех на работењето на организациските субјекти во ова современо работење.*

Имајќи ги предвид предностите и слабостите на методите на истражување, заради поцелосна опфатеност на проблемот на истражување, се користени квалитативни и квантитативни методи на истражување.

Квантитативниот пристап опфати спроведување на анкета со раководителите и вработените во неколку банкарски експозитури во Штип, Струмица и Скопје.

Методи кои се користени при истражувањето се: анализа, анкета, сататистика и компарација.

Статистичката обработка на податоците беше извршена преку групирање и пресметки на податоците со користење на Microsoft Excel.

³⁵ Bernadin, J. H., Russell, J. E., 1998, Human Resource Management An Experiential Approach, Irwin McGraw-Hill; Greenhouse, J. H., 1987, Career Management, Hinsdale, Ill; The Dryden Press; Feldman, D. C., 1988, Managing Careers in Organizational Behavior, 5th ed., St Paul, Minn: West.

³⁶ Leibowitz, Z. B., 1987, "Designing career development systems: Principles and practices", Human Resource Planning, 10: 195-207.

³⁷ Gutteridge, T. G., 1986, "Organizational career development systems: The state of the practice" во D. T. Hall et al (eds.), Career development in Organizations, San Francisco: Jossey-Bass.



Истражувањето беше спроведено во неколку банкарски експозитури на 34 менаџери и 102 вработени и нивните одговори се обработени и прикажани поделно по трите прашања

Првото прашање гласеше: *Дали сметате дека во Вашата банка континуирано се вршат обуки и развој на вработените.*

Истото прашање беше поставено и за менаџерите и за вработените.

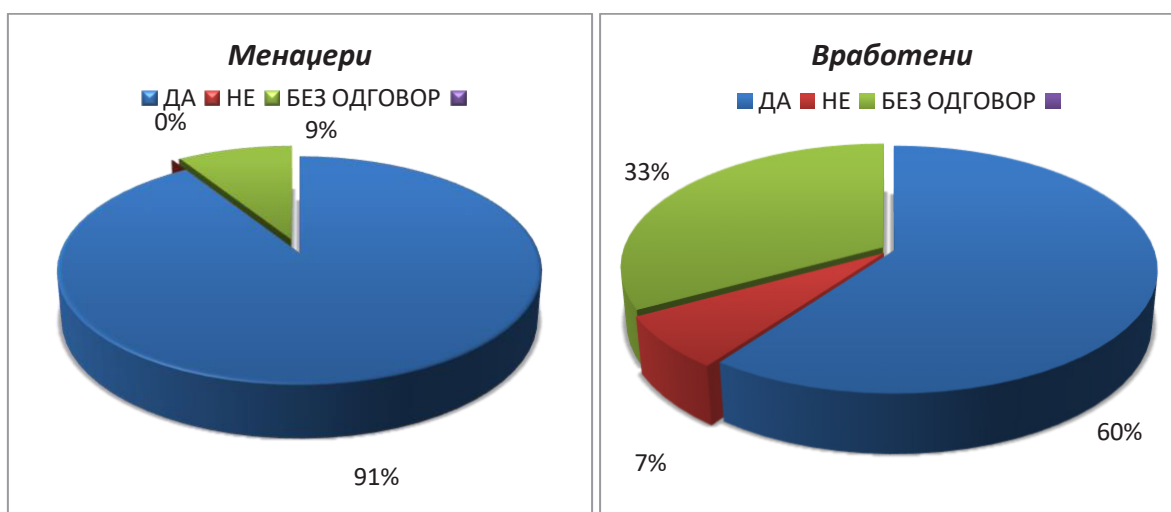
Целта е да се споредат одговорите на вработените и менаџерите за поделни прашања.

Табела 1: Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по првото прашање
Table 1: View managers 'and employees' responses to the first question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали сметате дека во Вашата банка континуирано се вршат обуки и развој на вработените?	Да	31	91	61	60
	Не	0	0	7	7
	Без одговор	3	9	34	33
	Вкупно	34	100	102	100

Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 27,632
C = 0,348

Следи графички приказ



Слика 6.: Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по првото прашање
Figure 6.: View managers 'and employees' responses to the first question



Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи прашања, добиената вредност за тестот и вредноста на Коефициентот на контингенција следи:

$$x^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < x^2_{0,05} = 27,632 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$C = 0,348 \text{ (пресметана вредност)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека, пресметаната вредност за X^2 -тестот изнесува 27,632, што е поголема од табличната вредност на X^2 -тестот. Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодветствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,348, што значи слаба поврзаност.

Од табелата и од графичкиот приказ по ова прашање јасно се забележуваат ставовите на менаџерите и вработените, односно, 91 % од менаџерите сметат дека во нивната банка континуирано се вршаат обуки и развој на вработените, а 9 % останале без одговор. Вработените по ова прашање одговориле 60 % со да, 7 % со не и 33 % останале без одговор.

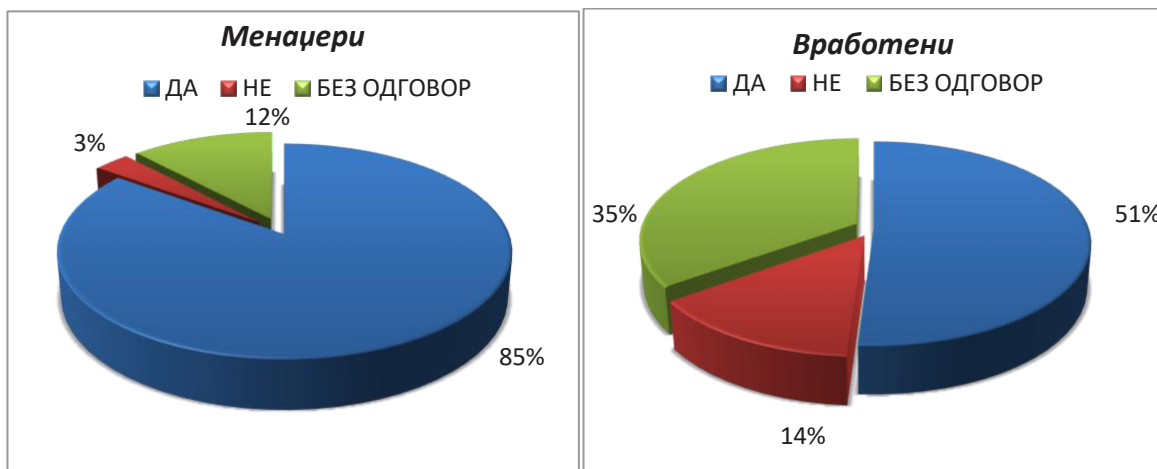
Од табеларниот и графички приказ се гледа дека поголем дел од менаџерите одговориле потврдно, наспроти нив вработените кои во помал дел го мислат истото. Со тоа не е исполнета поставената хипотеза.

По второто прашање кое гласеше: *Дали сметате дека при спроведените обуки и развојот на вработените се опфатени сите вработени?*, врз основа на групирањето, анализата и пресметка на податоците по X^2 -тестот, ги добивме резултатите прикажани во Табелата 2 и Сликата 2.

Табела 2: Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по второто прашање

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Дали сметате дека при спроведените обуки и развојот на вработените се опфатени сите вработени?	Да	29	85	52	51
	Не	1	3	14	14
	Без одговор	4	12	36	35
	Вкупно	34	100	102	100
Пресметаниот X^2 -тест изнесува: 27,383 C = 0,347					

Следи графички приказ:



Слика 12.: Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по второто прашање

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи на прашање, добиената вредност за тестот и вредноста на Коэффициентот на контингенција следи:

$$x^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < x^2_{0,05} = 27,383 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$C = 0,347 \text{ (пресметана вредност)}$$

Peterson, D. B., Hicks, M. D., 1995, Development First, Minneapolis MN: Personnel Decisions.

Peterson, D. B., Hicks, M. D., 1996, Leader as Coach, Minneapolis, MN: Personnel Decisions; исто така во Thach, L., Heinselmann, T., 1999, "Executive Coaching defined", Training & Development, March.

Од ова можеме да заклучиме дека, пресметаната вредност за X^2 -тестот изнесува 27,383, што е поголема од табличната вредност на x^2 . Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодветствуваат.

Коэффициентот на контингенција има вредност 0,347, што значи слаба поврзаност.

Од табелата и графичкиот приказ гледаме дека 85 % од менаџерите одговориле потврдно на ова прашање, а 3 % негативно, 12 % останале без одговор. Од вработените 51 % одговориле „Да“, со „Не“ одговориле 14 %, остатокот од 35 % останале без одговор.

Третото прашање гласеше: Дали сметате дека Вашата банка располага со стратегија за правилно управување со човечките ресурси во областа на обуката и развојот?

Истото прашање беше поставено и за менаџерите и за вработените. Целта е да се спореди мислењето на вработените и менаџерите за тоа дали банката има правилна стратегија за управување со човечките ресурси во областа на обуката и развојот. Резултатите од ова прашање се поставени табеларно и графички.

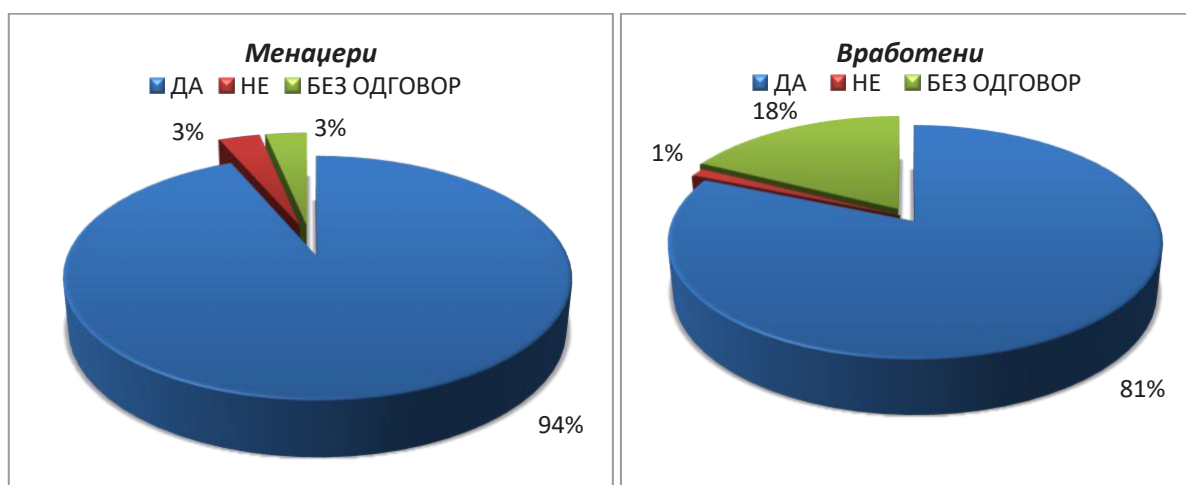
Табела 3: Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по второто прашање

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%



2. Дали сметате дека при спроведените обуки и развојот на вработените се опфатени сите вработени?	Да	29	51	52	51
	Не	1	14	14	14
	Без одговор	4	35	36	35
	Вкупно	34	100	102	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 27,383 $C = 0,347$					

Графички прикажано изгледа според сликата која следи:



Слика 3.: Табела 3: Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по второто прашање

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи на прашање, добиената вредност за тестот и вредноста на Коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < \chi^2_{0,05} = 27,383 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$C = 0,347 \text{ (пресметана вредност)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека, пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 27,383, што е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодветствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,203, што значи многу слаба поврзаност.

Имено, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледаат ставовите на менаџерите и вработените, односно, 85 % од менаџерите одговориле „Да“, а 3 % одговориле „Не“, а 12 % останале без одговор. Од вработените, 51 % одговориле „Да“, 14 % со „Не“ а остатокот од 35 % не дале одговор

Општи заклучоци од емпириското истражување

Иако поголем дел од менаџерите се уверени дека во организацијата правилно се врши обука и развој на вработените, сепак кај вработените овој процент е помал.

Како општ заклучок по емпириското истражување би бил дека од вкупно сумираните податоци и пресметаните статистички показатели, вредности на χ^2 -тестот и Коефициентот на контингенција, јасно се



гледаат значајните разлики во исказите на менаџерите и на вработените, при што, вредноста на X^2 -тестот за сите прашања, се движат повисоко од табличната вредност.

Со тоа не е исполнета основната хипотеза која гласеше дека, континуираната и правилна обука и развој со човечките ресурси, ќе придонесе за подобар успех на работењето на организациските субјекти во ова современо работење, па затоа е потребно да се посвети поголемо внимание во континуираното оспособување како на менаџерите за правилно менаџирање на човечките ресурси, така и во обука на вработените за подобро извршување на работните задачи.

Преферирање на активности за континуираната и правилна обука и развој со човечките ресурси, во организациските субјекти

Обуката и развојот на вработените треба да претставува приоритетна активност на менаџментот на човечките ресурси. Потребата од обука и развој на вработените како здобивање, создавање, развивање, применување и пренесување на знаење со цел оспособување на интелектуалниот капитал, придонесува за успехот на секој организациски субјект.

Процесот на едукација/обука на вработените треба да произлегува од стратегијата на банките и деловните планови, каде би се вршело:

- Утврдување и анализа на потребите за едукација/обука во зависност од законските барања, барањата на работното место и целните групи;
- Советување и насочување на вработените кон едукација во зависност од барањата на работните места, развојните планови на поединците, развој, организација и спроведување на програми за различни форми на интерна едукација и усовршување на вработените;
- Евалуација на остварените програми на едукација;
- Водeње и следење на евиденциите за едукација и обука на вработените;
- Водeње на евиденција за интерните предавачи.

Вработените во Банките своето знаење го стекнуваат преку интерни и екстерни обуки.

Едукативната дејност се спроведува преку следните фази:

- Утврдување на потребите од едукација/обука;
- Подготвување на годишен план за едукација/обука;
- Развој и подготовка на програми за едукација/обука;
- Организација и спроведување на едукација/обука;
- Следње и вреднување на едукацијата;
- Водeње и следење на евиденции за спроведената едукација на вработените.

По спроведувањето на едукацијата, учесниците пополнуваат прашалници во кои ја оценуваат успешноста на спроведената едукација. Прашалниците статистички и содржински се анализираат и служат за понатамошно обликување и спроведување на обуките.

Заклучок

Човечките ресурси и нивниот потенцијал се фактор на успехот во организацијата. Овие ресурси имаат пресудно значење за остварување на проектираните цели на организацијата.

Успешно управување со овие ресурси се одразува на успешно работење на организацијата. Придонесот кој организацијата го добива од човечките ресурси може да биде позитивен или негативен, а истиот зависи од политиките на управување со овие ресурси.

Работењето на организацијата е ефективно кога политиката на управување со човечките ресурси е во согласност со општата стратегија на организацијата. Управувањето со човечки ресурси е прилично сложена задача која од менаџерот бара поседување на повеќе знаења и способности отколку кога се работи за други ресурси.

Менаџерите кои се задолжени за човечки ресурси треба да знаат како да ги препознаат можните проблеми и да поттикнат обука и развој кај вработените.

Менаџерите на човечки ресурси имаат задача да откријат, развиваат и ги покренуваат човечките потенцијали за реализација на целите на организацијата преку нивно континуирано оспособување.



Користена литература:

- [1] Ines Jambrek, Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski factor, motivacija zaposlenika kako najbitniji čimbenici uspjehnosti poslovanja poduzeća, 2008 Zagreb;
- Bernadin, J. H., Russell, J. E., 1998, Human Resource Management An Experiential Approach, Irwin McGraw-Hill; Greenhouse, J. H., 1987, Career Management, Hinsdale, III; The Dryden Press; Feldman, D. C., 1988, Managing Careers in Organizational Behavior, 5th ed., St Paul, Minn: West;
- Bernadin, J. H., Russell, J. E., 1998, Human Resource Management An Experiential Approach, Irwin McGraw-Hill; Greenhouse, J. H., 1987, Career Management, Hinsdale, III; The Dryden Press; Feldman, D. C., 1988, Managing Careers in Organizational Behavior, 5th ed., St Paul, Minn: West;
- C. C. Lundberg, & E. Enz, 1993, A Framework for student preparation, Xase Research, Journal, 13;
- F. Boxker, 1987, Is case teaching more effective than le teaching in business an administration. An Exploratory analysis, Interfaces;
- Fagenson, E. A., 1992, "Mentoring; Who Needs it? A Comparison of Proteges and Nonproteges Needs for Power, Achievement, Affiliation, and Autonomy", Journal of Vocational Behavior;
- Gunsch, D., 1993, "Customer Service Focus Prompts Employee Exchange", Personnel Journal, October: 32-38;
- Gutteridge, T. G., 1986, "Organizational career development systems: The state of the practice" во D. T. Hall et al (eds.), Career development in Organizations, San Francisco: Jossey-Bass;
- Hall, D. T., Isabella, L. A., 1985, "Downward Moves and Career Opportunities", Organizational Dynamycs, 14;
- Hirsch, S. K., 1992, MBTI Team Member's Guide, Paolo Alto, CA.: Consulting Psychologists Press;
- Hummer, A. L., 1993, Introduction to Type and Careers, Paolo Alto, CA: Consulting Psychologists Press;
- Hollenbeck, G. P., 1991, "What Did Zou Learn in School? Studies of a University Executive Program", Human Resource Planning;
- <http://smallbusiness.chron.com/>;
- <http://trainingtoday.blr.com/employee-training-topics/Employee-Training/>;
- <http://www.inc.com>, <http://www.inc.com/encyclopedia/human-resource-management.html>;
- <http://www.preduzetnickiservis.rs/obuke-zaposlenih/obuke-zaposlenih/>;
- <http://yourbusiness.azcentral.com/>;
- Jaffe, D. T., Scott, C. D., 1991, "Career Development for Empowerment in a Changing Work World" во J. M. Kummerow (ed.), New Directions in Career Planning and the Workplace, Paolo Alto, CA: Consulting Psychologists Press;
- L., Stevens, M. J., 1994, "Career - Related Antecedents and Outcomes of Job Rotation", Academy of Management Journal, 37;
- Leibowitz, Z. B., 1987. "Designing career development systems: Principles and practices", Human Resource Planning, 10;
- London, M., 1989, Managing the Training Enterprise, San Francisco: Jossey Bass;
- Lublin, J. S., 2000, "Building a Better CEO", Wall Street Journal, April 14: B1, B4. Во некои компании (Coca Cola, Toys) инструктажата се користи како основен инструмент на развојот на идните топ менаџери;
- McCall Jr., M. W., Lombardo, M. M., Morrison, A. M., 1988, Lessons of Experience, Lexington, M. A: Lexington Books;
- McCauley, C. D., Rudeman, M. N., Ohlott, P. J., Morrow, J. E., 1994, "Assessing the Development Components of Managerial Jobs", Journal of Applied Psychology, 79;
- Miller, F. B., Coghill, M. A., 1964, "Sex and the personnel manager", Industrial and Labor Relations Review, 18 (1);
- Noe, R. A., 2002, Employee Training and Development, 2nd edition, McGraw-Hill;
- Peterson, D. B., Hicks, M. D., 1995, Development First, Minneapolis MN: Personnel Decisions;
- Peterson, D. B., Hicks, M. D., 1996, Leader as Coach, Minneapolis, MN: Personnel Decisions; исто така во Thach, L., Heinselman, T., 1999, "Executive Coaching defined", Training & Development, March;
- Snell, R. S., 1990, "Congenial Ways of Learning: So Near Yet So Far", Journal of Management Development 9;
- Summers, L., 1994, "A Logical Approach to Development Planning", Training and Development 48;



Turban, D. B., Dougherty, T.W., 1994, "Role of Protege Personality in Receipt of Mentoring and Career Success", *Academy of Management Journal*;
Vladimir Ivanković, Centar za razvoj ljudskih resursa i menadžment MNG Centar, 2010;
www.bg-ikonomika.com;
www.blogging4jobs.com;
В. Грифин, „Основи на менаџментот“, А & М Универзитет во Тексас, 1996;
Проф. Др Миће Јовановић – Божовић, др. Живка Кулић, др. Татјана Цветковски, Мегатренд
Универзитет Примењених наука, 2004 Београд;
Рики В. Грифин, „Основи на менаџментот“, А & М Универзитет во Тексас, 1996.