

## ORGANIZATIONAL LEARNING AND HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT

**Daniela Karadakov**

Business Academy Smilevski – BAS, Skopje, [danielakaradakov@gmail.com](mailto:danielakaradakov@gmail.com)

**Abstract:** In order for organizations and their human resources to survive in this constantly changing environment, they must adopt the philosophy of learning. Learning organizations have to create a culture of lifelong learning, enabling human resources to constantly gain and share knowledge.

Sharing of knowledge in the organization influences the development of human resources, and hence the development of the organization itself. Human resources are the most important trigger of change in the organization and a key factor in achieving competitive advantage on the market. That is why, organizations should treat them with special focus, especially in fostering their knowledge, since today knowledge is one of the key factors of growth and development and one of the key fundamental factors for competitive advantage of organizations.

Organizations have the task and challenge to attract, retain and continuously increase learning opportunities, as well as create a learning culture and a climate in which the creativity and innovation of human resources can be expressed. This means that the organization shall change its system of rules in order to adapt its human resources to the changes occurring in the environment, thus enabling them to share their knowledge, beliefs and prejudices, i.e. organizational learning shall take place.

In our modern conditions, human resources development refers to setting individual and organizational goals for continuous learning in order to improve the living and working environment. Successful management of human resources development enables development of the organization, as well. Human resources participate in the development of the organization with all their potential, available knowledge and experiences, their abilities and skills, ideas and creations, their level of motivation and interest in achieving organizational goals, etc.

Having recognized the significance of these two concepts, this paper deals with the role of organizational learning in the development of human resources in production, service and public organizations in the Republic of Macedonia.

**Keywords:** organizational learning, knowledge, human resources development.

## ОРГАНИЗАЦИСКОТО УЧЕЊЕ И РАЗВОЈОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

**Даниела Карадаков**

Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје, [danielakaradakov@gmail.com](mailto:danielakaradakov@gmail.com)

**Апстракт:** За да можат организациите, а и човечките ресурси во неа, да опстојат во постојано променливата средина, ќе мора да ја усвојат филозофијата на учење. Организациите кои учат треба да креираат култура на доживотно учење, овозможувајќи им на човечките ресурси постојано стекнување и споделување на знаењата.

Преку споделување на знаењата во организацијата се влијае на развојот на човечките ресурси, а со тоа и на развојот на организацијата. Човечките ресурси се најважниот двигател на промените во организацијата и клучниот фактор за постигнување на конкурентска предност на пазарот. Токму затоа, кон нив, организацијата треба да се однесува со посебен фокус, особено во делот негување на нивните знаења, затоа што во денешно време, знаењето е еден од клучните извори за раст и развој и еден од клучните фундаментални фактори за компаративна предност на организациите.

Организациите пред себе имаат задача и предизвик да ги привлечат, задржат и континуирано да ги зголемуваат можностите за учење, како и да создадат култура за учење и клима во која ќе дојде до израз креативноста и иновативноста на човечките ресурси. Тоа значи дека организацијата треба да го промени својот систем на правила во насока на прилагодување на човечките ресурси кон промените кои се случуваат во опкружувањето и треба да овозможи споделување на знаења, верувања и предрасуди помеѓу нив, односно треба да овозможи да се случи организациско учење.

Во современи услови, развојот на човечките ресурси се однесува на поставување на индивидуални и организациски цели за континуирано учење со цел постојано подобрување на животната и работната средина. Успешното менаџирање на развојот на човечките ресурси, овозможува и развој на организацијата.

Човечките ресурси учествуваат во развојот на организацијата со целиот нивни потенцијал, расположливите знаења и искуства, употребливите способности и вештини, идеите и креациите, степенот на мотивираност и заинтересираност за остварување на организациските цели и сл.

Согледувајќи ги значењата на овие два концепта, во овој труд е опфатена улогата на организациското учење во развојот на човечките ресурси во производствените, услужните и јавните организации во Р. Македонија.

**Клучни зборови:** Организациско учење, знаење, развој на човечки ресурси.

## 1. ВОВЕД

Честите промени во опкружувањето, брзиот напредок на технологијата и потребата од постојано иновирање претставуваат доволен показател дека вложувањето во учењето треба да биде еден од стратешките предизвици на организациите. На овој начин знаењето влијае на постигнувањето на конкурентска предност на организациите, па затоа тие треба да водат грижа за развојот на човечките ресурси. Организациското учење се случува во оние организации кои вложуваат во учењето на вработените и кои ја прифаќаат културата на доживотно учење, при тоа овозможувајќи им на сите вработени да стекнуваат и споделуваат знаења. Креирањето и споделувањето на знаења се однесува на развојот на човечките ресурси во организацијата, а со тоа на развојот на човечкиот капитал.

## 2. ОРГАНИЗАЦИСКО УЧЕЊЕ

Организациското учење претставува област од организациската теорија која ги проучува моделите и теориите за начинот на кој организацијата учи. Во рамките на развојот на човечките ресурси, организациското учење претставува една важна карактеристика на организацијата која ги прифаќа промените наметнати од средината и која умее соодветно да се приспособи на нив преку дејствувањето на човечките ресурси.

Организациското учење, според McGill и Slocum (1994), претставува промена во когнитивната структура и во однесувањето на човечките ресурси во организацијата која обезбедува постигнување на способност за прилагодување кон своето опкружување.

Argyris & Schon ги развиле основните модели на организациско учење преку развивање на теоријата на двојно учење. Аргирис ја развива идејата за надминување на адаптивното учење (учење во еден круг) со генеративното учење (учење во двоен круг – двојно учење). Адаптивното учење претставува основна форма на учење во која сознавањето се стекнува, а промените се вршат во рамката на претходно дефинираниот збир од претпоставки кои остануваат надвор при секое преиспитување. Генеративното учење претставува стекнување на знаења со кои се менуваат и преиспитуваат темелните претпоставки на кои се изградени постоечките рутини. Според Аргирис, кај адаптивното учење, доколку не се постигнат посакуваните резултати, се менува само акцијата или начинот на дејствување, додека пак кај генеративното учење се менуваат и претпоставките, со што се стекнува ново знаење и на тој начин, настанува двојно учење.

Еден од најпознатите модели кои постојат и кој на најјасен и наједноставен начин овозможува увид во процесот на споделување, односно пренесување на знаењата меѓу човечките ресурси е Квадратниот спирален модел на организациско учење (Nonaka & Takeuchi, 1995) (слика бр. 2).



Слика бр. 2 Квадратен спирален модел на организациско учење

Врз основа на овој модел, креативното знаење и организациското учење се одвиваат по пат на социјализација, екстернализација, интернализација и комбинација итн. – во бескрајна спирала. Овој модел се фокусира на спиралата на знаења, сè со цел да се објасни како се трансформира имплицитното (искуственото) знаење во експлицитно знаење и повторно назад, во основа за поединечни, групни и организациски иновации и учења. Знаењето кое е едноставно за споделување, комуницирање, кодирање и документирање претставува експлицитно знаење. Достапноста на ова знаење овозможува негово користење како управувачка алатка на повеќе начини. Според Марковиќ, Илиќ и Ристиќ, експлицитното знаење е она знаење кое објективно постои, може да се кодира, јасно и формално да се изрази, да се документира и е едноставно за трансфер, за споделување и за пренесување. Спротивно од експлицитното знаење е имплицитното знаење кое е вградено во личното искуство на поединецот и вклучува во себе неопипливи факти, како што се лично убедување, инстинктот, личните вредности и стекнатите вештини. Тоа е персонализирано и до него не може да се дојде и често останува неоткриено и неискористено. Овој облик на знаење е побогат од експлицитното знаење, меѓутоа доколку не се искористи ја губи својата вредност. Nonaka и Takeuchi искусственото знаење го дефинираат како знаење кое ги опфаќа искуството и работното знаење на поединецот.

Во пракса овие два вида на знаење се наоѓаат во меѓусебна интеракција. Способноста една организација да биде иновативна и да создава ново знаење зависи од нејзиниот успех да го мобилизира имплицитното знаење и да воспостави негова интеракција со експлицитното знаење.<sup>36</sup> Целта на овој модел е знаењето кое го имаат поединците да се сподели со другите поединци и на тој начин да се создаде ново знаење. На тој начин спиралата на знаење, односно количеството на знаење расте постојано.

Социјализацијата се состои од споделување на знаењето преку социјална интеракција, односно преку споделување на интуитивните перцепции во неформалните групи, односно преку пренесување на имплицитното знаење меѓу човечките ресурси во организацијата. Знаењето се дели и споделува преку набљудување, имитација и практикување.

Екстернализацијата му дава видлива форма на имплицитното знаење и го конвертира во експлицитно. Овој чекор може да се дефинира и како процес конверзија на имплицитното, субјективно знаење во објективно,

<sup>36</sup> Markovic, D. Z, Ilic, B.B., Ristic Z.L., (2012), *Menadzment znanja – Top menadzment i liderstvo znanja*, EtnoStil, Beograd.

експлицитно знаење. Знаењето кое дотогаш било само во главата и рацете на поединецот, сега се претвора во општо добро на организацијата.

Комбинацијата претставува процес на конверзија на индивидуалното знаење и креирање на организациско знаење. Овде се случува креирање на ново знаење преку реконфигурација на постоечкото знаење, негово комбинирање, сортирање, категоризирање и систематизирање. Тоа значи дека знаењето не е ново, туку дека е подобро во однос на претходното.

Последниот чекор е интернализација која се јавува преку дифузија и вградување на новопристигнатото и консолидирано знаење. Интернализацијата е конверзија на експлицитното знаење во имплицитно. Во овој чекор учењето се случува преку практика, експериментирање и вежбање. Настанатото имплицитно знаење може да биде пошироко од експлицитното знаење – потоа се пренесува на другите повторно преку мислење на овие чекори.

Циклусот продолжува во спиралата на знаења. На ваков начин количината на знаење расте, а претходните концепти се променуваат и подобруваат. Создавањето на знаење е континуиран процес кој е составен од динамички интеракции помеѓу имплицитното и експлицитното знаење. Спиралата ќе стане се поголема доколку се премине на организациско ниво. На ваков начин, организацијата гради и одржува база на организациско знаење и така, обезбедува капацитет за ефикасно донесување на одлуки и ефикасно дејствување.

Менаџментот на знаење се однесува на процесот на подобрување на перформансите на организацијата преку дизајнирање и имплементирање на алатки, процеси, системи, структури и култури за подобрување, создавање, споделување и користење на знаењето.<sup>37</sup> Преку менаџирање на знаењето организациите може да ги подобрат своите производи и услуги, подобро и побрзо да ги пласираат на пазарот, подобро да им служат на своите клиенти, да развиваат нови иновативни производи и услуги, да привлекуваат нови вработени, но и да ги задржат вработените преку давање на можностите за учење и развој.

## 2. РАЗВОЈ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Развојот на човечки ресурси е процес кој вклучува континуирано вложување во знаењата на вработените, подобрување на усогласеноста на вработените со организацијата, грижа за професионалниот развој на вработените и развојот на способностите во насока на развој на индивидуалните и тимските перформанси, што резултира со исполнување на индивидуалните и организациските цели.

Човечките ресурси денес имаат нова улога, тие не се регрутираат само за да ги исполнат организациските цели, туку за нив потребно е да се креира една посебна и поддржана култура за учење каде вработените ќе го негуваат и одржуваат своето знаење, а преку него ќе умеат да се справат со предизвиците или потешкотиите со кои се сретнуваат во организацијата. Затоа е важно преку развојот на човечките ресурси да се создаде средина за учење и постојано да обновува и споделува знаењето.

Според Надлер, развојот на човечките ресурси опфаќа: обука, образование и развој. Целта на обуката е да се дизајнираат активности со цел да се подобрат перформансите на вработените на конкретните работни места. Целта на образованието е да се обезбедат збир на активности со чија помош ќе се подобри основната компетентност на вработените. Целта на развојот на човечките ресурси е да ги подготви вработените на начин кој им овозможува да го следат растот, развојот и промените во организацијата.

Идентификувањето на потребите за развој треба да произлезе од потребите на човечките ресурси, а не од организацијата која сака да ја задоволи таа потреба. Активностите за развој на човечките ресурси треба да се развијат преку партнерство помеѓу поединецот и организацијата. Покрај партнерскиот пристап, одговорноста врз развојот на човечките ресурси треба да ја преземат и самите ресурси, преку преземање на активности за сопствен развој.

## 3. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Со цел да се прикаже улогата на организациското учење врз развојот на човечките ресурси, спроведено е истражување во 40 производствени, услужни и јавни организации во Р. Македонија. Со истражувањето беа опфатени 352 испитаници од кои 125 менаџери во истражуваниите организации (41 од производствените, 43

---

<sup>37</sup> D. DeLong and L. Fahey, "Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management," *Academy of Management Executive* 14 (2000): 113–27; A. Rossett, "Knowledge Management Meets Analysis," *Training and Development* (May 1999): 63–68; M. Van Buren, "A Yardstick for Knowledge Management," *Training and Development* (May 1999): 71–78.

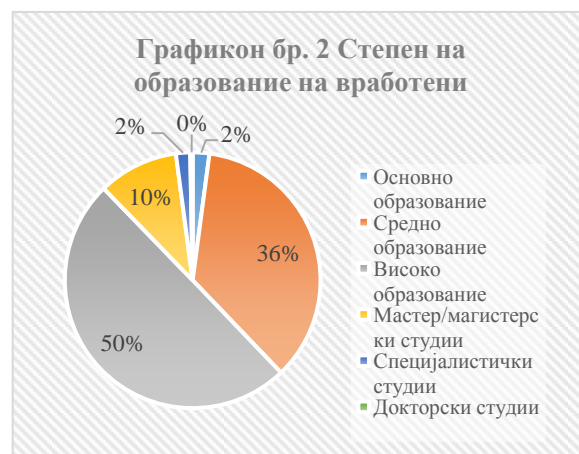
од услужните и 41 од јавните организации) и 327 вработени (108 од производствените, 125 од услужните и 94 од јавните организации). Податоците беа собрани со примена на истражувачката техника анкетен прашалник за секоја група на испитаници одделно.

**Варијабли менаџери:** VAR00001 Организацијата има развиено широк спектар на механизми за размена на искуства меѓу вработените во различни тимови, оддели, одделенија и локации. VAR00002 Организацијата му дава високо значење на споделувањето на знаења и искуства, дури и во време кога другите ресурси се ограничени. VAR00003 Организацијата создава и ги охрабрува формалните и неформалните можности за надополнување, складирање и споделување на знаењата меѓу вработените. VAR00004 Организацијата е вешта во претворањето на суровите информации во употребливи знаења. VAR00005 Менаџментот е така организиран што помага во процесот на учење. VAR00006 Организацијата има развиено стратегија за зголемување на влијанието на учењето. VAR00007 Организацијата е подготвена да ги промени своите практики и приоритети за да се насочи кон стекнување на нови знаења, со цел подобрување на нејзината ефикасност. VAR00008 Учењето во организацијата е организирано преку развој на систем, оперативни процедури и други начини на споделување на знаењата добиени од искуството на вработените. VAR00009 Можностите за индивидуален развој се ставени на располагање на сите вработени во организацијата. VAR00010 Организацијата користи систем за континуирано подобрување на знаењата и искуствата со кои располага.

**Варијабли вработени:** VAR00001 Организацијата инвестира средства за поддршка на нашето учење. VAR00002 Организацијата не наградува доколку вложуваме во нашиот индивидуален развој. VAR00003 Организацијата прави знаењето да биде достапно за сите. VAR00004 Менаџерите ги поддржуваат барањата за учење и обука. VAR00005 Менаџерите постојано бараат можност за учење. VAR00006 Во организацијата се верува дека инвестирањето во знаење е исплатливо. VAR00007 Во организацијата се верува дека продуктивноста на вработените се зголемува преку вложување во учење. VAR00008 Со вложување во учење се зголемува процентот на квалификувани работници.

#### 4. РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Со оглед на тоа што развојот на човечките ресурси е поврзан со развојот на образованието на истите, во презентирањето на резултатите најпрво ќе дадам фокус на образовното ниво на двете групи на испитаници.



На графиконите 1 и 2 е прикажан степенот на образование на двете групи на испитаници (менаџери и вработени) во организациите кои беа предмет на истражување. Од добиените резултати (графикон 1), може да се воочи дека групата на испитаници менаџери во најголем дел се со стекнато високо образование, односно 65% од вкупниот број на испитаници менаџери, 20% се со завршен втор циклус на студии, 13% се со завршено средно образование и само 2% се со завршен трет циклус на студии (докторски студии). Овој резултат покажува дека станува збор за една високо образована група на испитаници кои се грижат за својот развој во доменот на своето образование. Кај групата на испитаници вработени, највисокото образовно ниво (втор циклус на студии – мастер/магистерски студии) е со застапеност од 10%, а најниското образовно ниво

е со завршено основно образование, со застапеност од 2% од вкупниот број на испитаници вработени. Најголем дел од вработените се со завршено високо образование 50% и средно образование 36%. И според овие резултати може да се заклучи дека групата на испитаници вработени одржува високо ниво на образование во однос на развојот на образованието.

Табелата бр. 1 ги прикажува дескриптивните показатели (Mean – аритметичка средина, Std. Dev. – стандардна девијација, Variance – варијансата, Range – распонот, Skewness – степенот на наклонетост на кривата, Kurtosis – степенот на закривеност на кривата) на испитаниците менаџери организациите кои беа предмет на истражување, каде што преку тврдењата и проценката се дефинирани организациското учење и развојот на човечките ресурси.

**Табела бр. 1 Основни дескриптивни податоци на испитаниците – менаџери**

Descriptive Statistics								
	Range	Mean	Std. Deviation	Variance	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
VAR00001	6.00	5.2764	1.50028	2.251	-.884	.218	-.034	.433
VAR00002	6.00	5.3902	1.35885	1.846	-1.199	.218	1.195	.433
VAR00003	5.00	5.4959	1.10419	1.219	-1.085	.218	1.302	.433
VAR00004	6.00	5.2893	1.49130	2.224	-1.292	.220	1.038	.437
VAR00005	6.00	5.5528	1.39203	1.938	-1.417	.218	1.804	.433
VAR00006	6.00	5.0407	1.52787	2.334	-.602	.218	-.478	.433
VAR00007	6.00	5.3415	1.53553	2.358	-.979	.218	-.014	.433
VAR00008	6.00	5.4309	1.32493	1.755	-1.138	.218	1.054	.433
VAR00009	6.00	5.3333	1.41228	1.995	-1.073	.218	.875	.433
VAR00010	6.00	5.5285	1.28245	1.645	-1.285	.218	1.702	.433

Според добиените резултати, најголемиот број се распространети во дистрибуцијата. Распонот на добиените резултати се движи меѓу 5 и 6. Со заедничка анализа на варијансата и стандардната девијација, забележани се поединечни отстапувања од нормалната дистрибуција кај поголемиот број варијабли. Највисоки отстапувања се забележани кај седмата варијабла (*Учењето во организацијата е организирано преку развој на систем, оперативни процедури и други начини на споделување на знаењата добиени од искуството на вработените*, Std. dev.=1.535). Вредностите што укажуваат на степенот на наклонетост на кривата (Skewness) кај повеќето показатели (7 варијабли) бележат одредени отстапувања од нормалната распределба. Карактеристично е тоа што кај сите 10 варијабли е забележана негативна асиметричност. Највисоки вредности на негативна асиметричност има достигнато четвртата варијабла (*Организацијата е вешта во претворање на суровите информации во употребливи знаења*, Skewness=-1.292). Во вториот показател, кој ја дефинира закривеноста на кривата (Kurtosis), кај поголемиот број показатели се забележани отстапувања од нормалноста. Нормокуртичност е забележана кај четири варијабли, додека кај останатите 6 варијабли е забележана лептокуртичност кај која Kurtosis се движи во границите од 1.038 до 1.804. Најизразени вредности на лептокуртичност се забележани во петтата варијабла (*Менаџментот е така организиран што помага во процесот на учење*, Kurtosis=1.804).

Табелата бр. 2 ги прикажува дескриптивните показатели (Mean – аритметичка средина, Std. Dev. – стандардна девијација, Variance – варијансата, Range – распонот, Skewness – степенот на наклонетост на кривата, Kurtosis – степенот на закривеност на кривата) на испитаниците вработени во организациите кои беа предмет на истражување, каде што преку тврдењата и проценката се дефинирани организациското учење и развојот на човечките ресурси.



**Табела бр. 2 Основни дескриптивни податоци на испитаниците – вработени**

Descriptive Statistics								
	Range	Mean	Std. Deviation	Variance	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
VAR00001	6.00	5.1815	1.67985	2.822	-1.036	.135	.249	.270
VAR00002	6.00	4.6481	1.97028	3.882	-.562	.135	-.959	.270
VAR00003	6.00	5.4768	1.39272	1.940	-1.305	.136	1.595	.271
VAR00004	6.00	5.4815	1.43258	2.052	-1.320	.135	1.277	.270
VAR00005	6.00	5.3851	1.49584	2.238	-1.178	.136	.871	.271
VAR00006	6.00	5.3684	1.58522	2.513	-1.087	.136	.512	.271
VAR00007	6.00	5.5525	1.44465	2.087	-1.336	.135	1.431	.270
VAR00008	6.00	6.1015	.96809	.937	-1.807	.135	5.214	.270

Според добиените резултати, најголемиот број се распостранети во дистрибуцијата. Со заедничка анализа на варијансата и стандардната девијација, забележани се поединечни отстапувања од нормалната дистрибуција кај поголемиот број варијабли. Незначителни отстапувања се забележани само во една варијабла (VAR0008, Std. Deviation = 0.968). Највисоки отстапувања се забележани кај втората варијабла (*Организацијата не наградува доколку вложуваме во нашиот индивидуален развој*, Std. dev.=1.970). Вредностите што укажуваат на степенот на наклонетост на кривата (Skewness) кај повеќето показатели (7 варијабли) бележат одредени отстапувања од нормалната распределба. Карактеристично е тоа што кај сите 8 варијабли е забележана негативна асиметричност. Највисоки вредности на негативна асиметричност има достигнато седмата варијабла (*Во организацијата се верува дека продуктивноста на вработените се зголемува преку вложување во учење*, Skewness=-1.336). Во вториот показател, кој ја дефинира закривеноста на кривата (Kurtosis), кај дел од показателите се забележани отстапувања од нормалноста. Нормокуртичност е забележана кај четири варијабли, додека кај останатите четири варијабли е забележана лептокуртичност кај која Kurtosis се движи во границите од 1.277 до 5.214. Најизразени вредности на лептокуртичност се забележани во осмата варијабла (*Со вложување во учење се зголемува процентот на квалификувани работници*, Kurtosis=5.214).

Поврзаноста помеѓу критериумот (развојот на човечките ресурси) кај испитаниците менаџери, со применетиот систем на индикатори кои го дефинираат организациското учење, табела бр.3, утврдена е со примена на Пирсоновиот коефициент на корелација (Pearson Correlation). Според анализираниите податоци утврдено е дека коефициентот на корелација кај одредени вредности е со тесна зависност, кај поголемиот дел има зависност, а исто така кај дел од вредностите забележано е дека не постои меѓусебна зависност.

**Табела бр. 3 Коефициент на корелација на испитаниците менаџери**

		Correlations									
		VAR 00001	VAR 00002	VAR 00003	VAR 00004	VAR 00005	VAR 00006	VAR 00007	VAR 00008	VAR 00009	VAR 00010
VAR00001	Pearson Correlation	<b>1</b>	.626**	-.128	.514**	-.092	.495**	.564**	.507**	.423**	.586**
VAR00002	Pearson Correlation	.626**	<b>1</b>	-.019	.588**	-.089	.588**	.463**	.569**	.512**	.566**
VAR00003	Pearson Correlation	-.128	-.019	<b>1</b>	-.078	.620**	-.063	-.078	-.054	.020	-.061
VAR00004	Pearson Correlation	.514**	.588**	-.078	<b>1</b>	-.085	.552**	.482**	.511**	.482**	.648**
VAR00005	Pearson Correlation	-.092	-.089	.620**	-.085	<b>1</b>	-.132	-.021	.020	.057	-.033
VAR00006	Pearson Correlation	.495**	.588**	-.063	.552**	-.132	<b>1</b>	.567**	.538**	.575**	.587**
VAR00007	Pearson Correlation	.564**	.463**	-.078	.482**	-.021	.567**	<b>1</b>	.580**	.665**	.561**
VAR00008	Pearson Correlation	.507**	.569**	-.054	.511**	.020	.538**	.580**	<b>1</b>	.615**	.709**
VAR00009	Pearson Correlation	.423**	.512**	.020	.482**	.057	.575**	.665**	.615**	<b>1</b>	.608**
VAR00010	Pearson Correlation	.586**	.566**	-.061	.648**	-.033	.587**	.561**	.709**	.608**	<b>1</b>

Поврзаноста помеѓу критериумот (развојот на човечките ресурси) кај испитаниците вработени, со применетиот систем на индикатори кои го дефинираат организациското учење, табела бр.4, утврдена е со примена на Пирсоновиот коефициент на корелација (Pearson Correlation). Според анализираните податоци утврдено е дека коефициентот на корелација кај мал дел од вредностите е со тесна зависност, кај поголемиот дел има зависност, а исто така кај дел од вредностите забележано е дека не постои меѓусебна зависност.

**Табела бр. 4 Коефициент на корелација на испитаниците вработени**

Correlations									
		VAR000 01	VAR000 02	VAR000 03	VAR000 04	VAR000 05	VAR000 06	VAR000 07	VAR000 08
VAR00001	Pearson Correlation	<b>1</b>	.655**	-.037	.573**	-.027	-.102	.002	.301**
VAR00002	Pearson Correlation	.655**	<b>1</b>	-.084	.584**	-.053	-.128*	-.048	.291**
VAR00003	Pearson Correlation	-.037	-.084	<b>1</b>	-.084	.652**	.554**	.659**	-.036
VAR00004	Pearson Correlation	.573**	.584**	-.084	<b>1</b>	-.101	-.080	-.045	.392**
VAR00005	Pearson Correlation	-.027	-.053	.652**	-.101	<b>1</b>	.692**	.708**	-.020
VAR00006	Pearson Correlation	-.102	-.128*	.554**	-.080	.692**	<b>1</b>	.726**	-.046
VAR00007	Pearson Correlation	.002	-.048	.659**	-.045	.708**	.726**	<b>1</b>	-.022
VAR00008	Pearson Correlation	.301**	.291**	-.036	.392**	-.020	-.046	-.022	<b>1</b>

#### 4. ЗАКЛУЧОК

Складирањето, споделувањето и употребата на знаењата на човечките ресурси во организациите се постигнува со создавање на соодветно опкружување кое поттикнува споделување и достапност на знаењата и создавање на нов интелектуален капитал. Целта на организациското учење е организацијата низ својот животен век, да ги користи знаењата на човечките ресурси, да ги развива и споделува, да не ги повторува истите грешки и да остане фокусирана на главните цели. Организациското учење бара воведување на нови идеи, методи и алатки за управување. Со обезбедување на можноста за иновирање, човечките ресурси ќе постигнат можност за развој и стабилен капацитет за промена. Оттука произлегува и тесната поврзаност на организациското учење со развојот на човечките ресурси. Еден од механизмите за развој на човечките ресурси е токму користењето на имплицитното и експлицитното знаење на вработените, иновирање на истото и генерирање на ново знаење. Во самиот труд опфатени се индикатори кои ја покажуваат оваа поврзаност. Според добиените резултати постои поврзаност помеѓу организациското учење и развојот на човечките ресурси.

#### ЛИТЕРАТУРА

- [1] D. DeLong, L. Fahey, Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management, Academy of Management Executive 14 (2000);
- [2] D.Z. Markovic, B.B. Ilic, Z.L. Ristic, (2012), Menadzment znanja – Top menadzment I liderstvo znanja, EtnoStil, Beograd.
- [3] I. Nonaka, H. Takeuchi, (1995), The Knowledge Creating Company, New York, Oxford University Press.
- [4] B.N. O'Connor, M. Bronner, C. Delaney, (2007), Learning at work, HRD Press Inc, Amherst, Massachusetts.
- [5] L. Nadler, Z. Nadler, (1991), Developing human resources, 3st ed, Jossey-BAS, edn. San Francisco.
- [6] D. Torrington, L. Hall, S. Taylor, C. Atkinson, (2014), 9<sup>th</sup> edition, Pearson Education Limited.
- [7] R. A. Noe, Employee Training and Development, (2010), McGraw – Hill Irvin, New York.