



УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ – СКОПЈЕ



МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ОПШТЕСТВЕНИ ДЕЈНОСТИ

**ОБУКАТА КАКО ДЕЛ ОД МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ
ВО СОЦИЈАЛНАТА СФЕРА**

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

Кандидат:

Марија Карамучева

Ментор:

проф. д-р Виолета Арнаудова

Скопје, 2015

СОДРЖИНА

Вовед	5
А.ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ	8
1. Дефинирање на проблемот и основните поими.....	8
1.1 Дефинирање на менаџментот на човечки ресурси и неговите функции.....	8
1.2 Дефинирање на обуката и основните поими.....	12
1.3 Улогата на обуката и развојот.....	14
1.4 Учењето и обучувањето.....	15
1.5 Организациско учење и организација која учи.....	17
1.6 Неформално образование.....	19
1.7 Стратешки менаџмент и обука на човечки ресурси.....	21
1.8 Организација на социјалниот систем во Република Македонија.....	22
1.8.1 Одделение за управување со човечки ресурси при Министерство за труд и социјална политика на Република Македонија.....	23
2. Процес на обука	25
2.1 Одредување на потребите и целите на обуката на човечки ресурси.....	27
2.1.1 Анализа на институцијата.....	28
2.1.2 Анализа на работата и работното место.....	29
2.1.3 Анализа на поединецот- извршител на работата.....	30
2.1.4 Идентификување на потребите за обука.....	31
2.2 Проектирање, организирање и реализација на програмите за обука.....	33

2.3 Евалуација на ефектите на обуката на човечки ресурси.....	34
2.3.1 Цели на евалуацијата од процесот на обуки.....	36
2.4 Видови и типови на обуки.....	38
2.5 Нивоа на обуки и обучувачи.....	42
2.6 Методи на обука.....	43
2.7 Експанзија на општество базирано на знаење.....	46
2.8 Определба на поимот човечки капитал.....	48
2.9 Системот на обука на државни службеници.....	50
2.10 ETF (The European Training Foundation)- Европска Фондација за Обука.....	58
2.11 Обуката- лек за административната импотентност.....	59
3. Релевантни истражувања.....	62
Б. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	66
1. Предмет на истражувањето.....	66
2. Цел и карактер на истражувањето.....	69
3. Проблем на истражувањето.....	73
4. Задачи на истражувањето.....	73
5. Хипотези.....	74
6. Варијабли на истражувањето.....	75
7. Техники на истражувањето.....	75
8. Примерок.....	76
9. Статистичка обработка на податоците.....	76

10. Организација и тек на истражувањето.....76

11. Резултати.....77

12. Дискусија.....97

13. Заклучни согледување.....103

14. Резиме.....107

Користена литература.....110

Прилози.....120

Вовед

Денешните организации и институции се под постојан притисок и тренд на постојано следење и докажување на пазарот на трудот, при што имаат постојана потреба од континуирано и постојано следење на промените како во надворешното опкружување така и внатре во делокругот на нивните вработени. Основните причини за тоа особено се наоѓаат во следните карактеристики на современата економија: зголемувањето на конкуренцијата помеѓу организациите, континуираните промени во техниката, технологијата, организацијата и управувањето, состојбата на пазарот на работна сила, демографските тенденции, застарувањето на знаењето и вештините на луѓето и сл.

Како да се следи конкуренцијата? – *Со знаење*. Знаењето претставува најзначаен фактор за развој, осигурува долгорочен напредок и овозможува поголема конкурентска предност на една институција или организација. Во ова време на брзи промени формалното образование станува недоволно и неговата примена застарува и не овозможува развој на личните вештини кои се неопходни во секојдневното работење.

Како резултат на тоа, активностите на човечките ресурси стануваат сè посложени и бараат нови знаења и вештини кои се обезбедуваат со помош на обуки и неформално образование. Организациите и институциите се одлучуваат на неформално образование бидејќи тоа не одзема многу време, а вработените за кратко време преку примери од праксата ги совладуваат новите вештини, учат да применуваат нови алатки или нови методологии. Обуката на вработените станува сè позначајна активност на менаџментот на човечки ресурси како резултат на процесот на глобализација, зајакнувањето на потребата за водство, потребата за привлекување на талентирани поединци, промените и зголемувањето на значењето на знаењето и квалитетот. Земјите со развиена пазарна економија обуката ја вбројуваат во редот на најважните функции на менаџментот на човечки ресурси, на која се должи зголемувањето на продуктивноста, квалитетот и конкурентноста.

Обуката е еден од важните и основни концепти на управувањето со човечките ресурси воопшто, вклучувајќи го и управувањето со човечките ресурси во државната администрација. За да настанат поголеми промени кај вработените кои ќе водат кон подобра перформанса, државната администрација треба постојано и будно да ги следи современите трендови и идеи за обучување кои се пресудни за нејзиното успешно и професионално функционирање.

Актуелноста и оправданоста од кои произлегува интересот за истражувањето на обуката како значаен дел од менаџментот на човечките ресурси, се идентификува со стратегијата и управувањето со вработените во сите фази и сегменти воопшто. Како што и претходно спомнавме, имајќи го во предвид фактот што конкуренцијата на пазарот на трудот станува сè поконкурентна, функцијата на човечки ресурси често се сретнува со нови и сè поголеми предизвици.

Падот на бизнис активностите, финансиската криза и придружните притисоци на ваквиот развој на случувања, поставува нови барања пред менаџментот на човечки ресурси. Традиционалните административни улоги, активности и перцепции во државните институции, не исклучувајќи го и социјалниот сектор, постепено но, сигурно стануваат неприфатливи. Експертите во областа на човечките ресурси треба да се трансформираат во лидери и стратешки партнери кои го придвижуваат и раководат процесот на трансформација, благодарение на способноста да иницираат креирање на нови политики и управување со промените. Покрај тоа, од голема важност е да воведуваат нови начини на учење и обука, со што ќе се придонесе за создавање на квалитет во институциите на системот. Секторот за човечки ресурси без сомнение е многу повеќе од едноставен извор на работна сила и има клучна улога во структурата на институциите каде клучниот елемент се луѓето, т.е. вработените.

Самата природа на институцијата, организацијата (без разлика дали се работи за јавен или приватен сектор), како и процесите што се одвиваат во нејзината структура, ги определува во голема мера, различните способности со

кои треба да располагаат вработените. Нивоата на образование и додатна обука се меѓу највлијателните фактори што ја детерминираат политиката на институциите и организациите, а воедно имаат и значајна улога во донесувањето на одлуките во врска со човечките ресурси. Трендот што организациската структура го наметнува, поставува нови барања пред своите вработени од кои се бара поголема флексибилност, нови знаења и вештини за различни задачи како и преземање на поголема одговорност. Тоа ја наметнува потребата од зголемување на просечното ниво на образование, дополнителен тренинг и обука со што ќе се овозможи совладување на нови вештини при управувањето со високо обучените техники и професионалните цели. Меѓутоа, клучот за успех и за исполнување на целите е во отворениот пристап меѓу вработените, и подразбира ефективно пренесување и распространување на новото знаење во институциите, а тоа значи дека знаењето, информациите и вештините не треба да бидат затворани и скривани од останатите членови во работниот колектив.

Кандидатскиот статус на Република Македонија и приближувањето кон Европската Унија, преку очекуваниот процес на преговори, наметнува побрзо темпо на промени. Развојот на пазарната економија подразбира ефективна и ефикасна администрација. Потенцијалите на државната служба претставуваат клучен фактор за натамошниот развој на пазарната економија и градењето на конкурентно и модерно општество. Опкружувањето во кое дејствуваат државните службеници во Република Македонија постојано се менува, а притисоците за промени, како надворешните така и внатрешните, се постојани и нивниот интензитет континуирано се засилува.

Преку воспоставување на современ систем на обука и учење, ќе се обезбеди развој на државната служба во функција на квалитетно извршување на надлежностите кои се поврзани со креирање на политики, нивно спроведување и надзор, или пак, давање на услуги на граѓаните. Тоа е култура која го поттикнува постојаното преиспитување на начините на работа, внатрешните постапки и мотивацијата, со цел да се унапреди институционалното функционирање во целина и да се обезбедат подобри резултати.

ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

1. ДЕФИНИРАЊЕ НА ПРОБЛЕМОТ И ОСНОВНИТЕ ПОИМИ

1.1 Дефинирање на менаџментот на човечки ресурси и неговите функции

Во современата литература постојат бројни обиди за дефинирање и конкретно утврдување на поимот менаџмент на човечки ресурси. Најголем број на автори кои ја проучуваат оваа проблематика го сметаат менаџментот на човечки ресурси за комплексна дејност во која се испреплетени поголем број процеси и функции. Според Бојациоски и Ефтимов (2009, 20) **човечките ресурси ги претставуваат вкупните знаења, вештини, способности, креативни можности, мотивација и лојалност со кои располага некоја организација.**

Истите автори истакнуваат дека **менаџментот на човечки ресурси претставува низа на меѓусебно поврзани активности и задачи на менаџментот на организацијата насочени кон обезбедување адекватен број и структура на вработените, нивни знаења, вештини, интереси, мотивација и начини на однесување, потребни за остварување на моменталните, развојните и стратегиските цели на организацијата.**

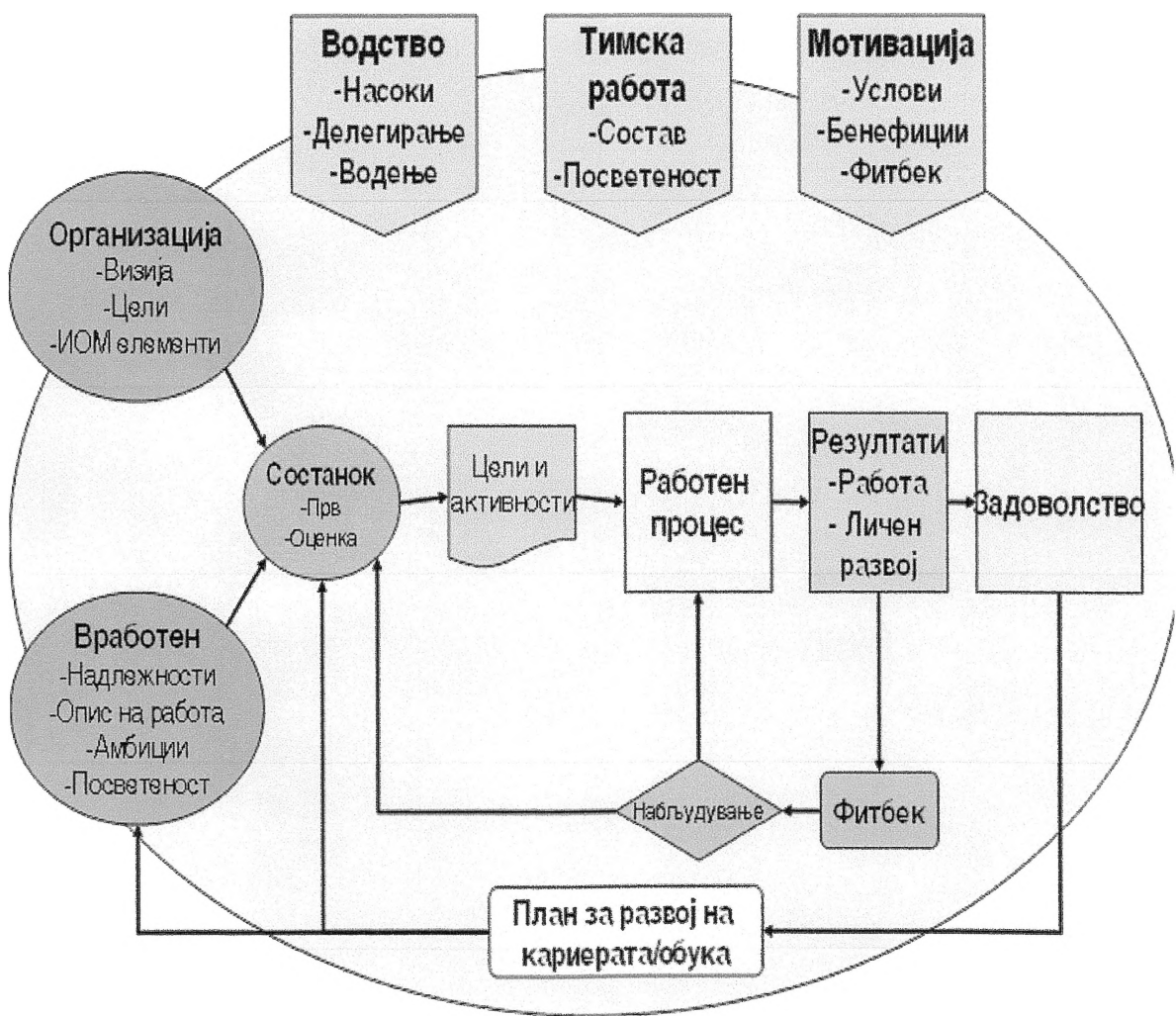
Претходно споменатите автори, како основни функции на менаџментот на човечки ресурси (Слика 1.) ги наведуваат следните:

1. **Анализа на работата**- процес на систематско собирање на информации за работата со помош на одредени методи, со цел да се одреди содржината на работата со сите свои составни делови, како и знаењата, способностите, вештините и другите карактеристики на извршителите на работата.
2. **Планирање на човечките ресурси**- процес на предвидување на идните потреби за човечки ресурси, кој овозможува организацијата или

институцијата во вистинско време и на вистинско место да располага со луѓе, кои, според бројот и квалитетот (знаења, способности и вештини), ќе бидат во состојба да ги извршуваат поставените задачи и, на тој начин, да придонесуваат за остварување на целите на организацијата.

3. **Регрутација на човечките ресурси**- процес на утврдување, барање и привлекување кандидати чии способности, вештини и лични особини овозможуваат успешно извршување на работите на слободните работни места.
4. **Селекција на човечките ресурси**- процес во кој организацијата, со примена на одредени методи и постапки, меѓу повеќе кандидати, го избира оној кој најдобро ги задоволува барањата на работното место кое се пополнува.
5. **Обука на човечките ресурси**- систематски процес на збогатување и проширување на знаењата, вештините и однесувањата на човечките ресурси, со цел подобро и поефикасно извршување на работата на конкретното работно место.
6. **Развој на човечките ресурси**- процес на оспособување на вработените за извршување на работите и работните задачи на други работни места или на работни места кои сега не постојат, а ќе се јават во иднина.
7. **Оценување на перформансите на човечките ресурси**- сложен процес на собирање и анализирање на информации за работата на секој поединец, кои треба да ги оценат неговите резултати, неговото однесување и неговите лични карактеристики, од аспект на остварување на целите на организацијата во определен временски период.
8. **Плаќање на човечките ресурси**- процес на креирање и администрирање на успешен систем на плаќање на вработените преку примена на различни директни и индиректни облици на нивно наградување.

9. *Развој и управување со кариерата*- претставува процес во кој менаџментот на организацијата плански и организирано ги следи, ги оценува, ги распоредува, ги насочува и ги развива вработените и нивните потенцијали, заради обезбедување на потребен број квалификувани луѓе и оптимално искористување на нивните знаења, способности и вештини, со цел остварување на организациските и индивидуалните цели и интереси.



Слика 1. Модел на функционирање на менаџментот со човечки ресурси

Исто така, од големо значење се и *дополнителните функции* на менаџментот на човечки ресурси, кои според Бојаџиоски&Ефтимов неизбежно се наметнуваат во денешното современо работење:

1. **Стратегиски менаџмент на човечки ресурси**- интегриран процес на систематско развивање на човечките потенцијали со цел постигнување на конкурентска предност која е ретка, вредна и тешка за имитирање, а која на долг рок ќе осигури остварување на стратегиските цели на организацијата како и нејзин опстанок и развој низ времето.
2. **Заштита на здравјето и унапредување на безбедноста на вработените**- демонстрирање на активна грижа од страна на работодавачите за здравјето и безбедноста на своите вработени преку воспоставување на различни процеси за унапредување на работните услови, програми за намалување на повредите на работното место и сл. Во последно време, менаџерите на човечките ресурси заедно со извршните менаџери големо значење придаваат на различните програми за управување и намалување на стресот кај вработените.
3. **Колективно преговарање и работни односи**- процес на преговори помеѓу работодавачите од една страна, и вработените преку својот синдикат или унијата на вработените од друга страна, со цел постигнување на колективен договор во кој ќе се уредат, дефинираат и унапредат меѓусебните работни односи и обврски со истовремено почитување на позитивните законски норми кои ја регулираат соодветната материја.

1.2 Дефинирање на обуката и основните поими

Најголем дел од авторите кои се занимаваат со дефинирање на обуката, сметаат дека таа претставува една од најзначајните функции на менаџментот на човечки ресурси. Ја дефинираат како еден систематски процес, кој се остварува по иницијатива на организацијата или институцијата, и обезбедува подобро извршување на работата.

Според тоа, *обуката може да се дефинира како систематски процес на збогатување и проширување на знаењата, вештините и однесувањата на човечките ресурси со цел подобро и поефикасно извршување на работата на конкретното работно место* (Бојациоски, Ефтимов, 2009, 151) .

Постојат и други дефиниции кои што го дефинираат процесот на обучување. Wexley & Iatham (според Николоски, 2000, 263) истакнуваат дека *обучувањето е планиран напор од една организација да го олесни однесувањето поврзано со работата кај вработените*. Уште попрецизно дефинирање дава Goldstein (според Николоски, 2000, 263) според кој *обучувањето претставува систематско стекнување на вештини, правила, поими или ставови коишто имаат за исход подобрена перформанса*.

Витански во еден свој натпис во дневниот весник Шпиц (2011) дава дефиниција според која, *под обука во најширока смисла се подразбира систем предавања, вежби, советувања, семинари и работилници, чија цел е подобрување на перформансите на вработените, односно квалитативно подигнување на стручните знаења и на професионалните компетенции на човечките ресурси*.

Според Бојациоски и Ефтимов клучните поими кои што го определуваат процесот на обука се:

- **ЗНАЕЊАТА**- кои што го опфаќаат тоа што поединецот треба да го знае за да ги извршува работните задачи.

- **ВЕШТИНИТЕ**- се однесуваат на тоа што поединецот треба да може да го извршува во остварувањето на работните задачи.
- **ОДНЕСУВАЊАТА**- се поврзуваат со ставовите на поединецот спрема работните задачи и луѓето со кои воспоставува меѓусебни односи при нивното извршување.

Обуката во организациите често се изедначува со **развојот на вработените**.

Иако станува збор за две многу важни функции на менаџментот на човечки ресурси, врските и меѓусебните односи на обуката и развојот се особено силни, така што линијата на нивното диференцирање тешко може да се повлече. Поради тоа, некои автори на двата поими им даваат иста содржина и помеѓу нив ставаат знак за еднаквост. Според ова, искажана е следнава дефиниција:

Прва цел на обуката е да овозможи поединците да го достигнат најдоброто ниво на работа (Armstrong, 1992, 282). Врз основа на тоа обуката осигурува проширување на знаењата и вештините, неопходни за подобрување на сегашната работа, но и за развивање на потенцијалот за во иднина (која всушност се однесува на суштината на развојот) .

За разлика од порано, постепено се намалуваат традиционалните аргументи дека обуката се однесува на сите луѓе во институцијата, а развојот ги опфаќа само менаџерските кадри. Наместо тоа, доминира мислењето дека и обуката и развојот имаат своја специфична содржина и секоја од нив може да ги подобри резултатите на организацијата, ако успешно се реализираат програмите подготвени од нив. Обуката и развојот како многу значајни менаџмент функции се насочени кон подобрување и развивање на работните потенцијали, постигнување на повисоки резултати, надградување на знаењето и сл. Во нив едноставно се присутни сегашните и идните потенцијали на човечките ресурси кои меѓусебно се дополнуваат и се во функција на остварување на целите на една институција, компанија или организација (Табела 1.).

Табела 1. Разлики помеѓу обуката и развојот на човечките ресурси

Карактеристики	Обука на вработените	Развој на вработените
Временска ориентација	Сегашност	Иднина
Употреба на работно искуство	Ниска	Висока
Цел	Подготовка за сегашната работа	Подготовка за промени
Партиципација на вработените	Задолжителна	Доброволна

Извор: Бојациоски, Ефтимов , 2009, стр.173

1.3 Улогата на обуката и развојот

Постојат низа интересни групи во стратешката обука и развој, а секоја има различни интереси, влијание и сопственост над активностите и резултатите. Поголем број автори сметаат дека формирањето на стратегија за обука и развој не би требало да биде цел само на организационата целина за човечки ресурси или за развој на човечки ресурси. Стратегијата мора да биде сопственост и активност на целата институција, организација, компанија и сл. на која треба сите организациски единици да работат. Додека пак, организациската целина за човечки ресурси треба да ја обавува улогата на стручњаци, експерти или координатори. Ваквата организациска целина може да има клучна улога во претворањето на стратегијата во акција.

Главниот менаџмент има клучна улога во претставувањето и промовирањето на стратегијата, креирање на програми за обука и развој, исто така креирање на програми за препознавање на компетенциите на целата организација и сл. Само доколку менаџментот ја одигра таа улога, вработените ќе увидат дека нивното работно место и нивната работна средина претставува предизвик за дополнителни обучувања и развој на сопствените работни потенцијали.

Исто така, консултантите можат да се ангажираат во било која фаза и да помогнат во формирањето и планирањето на стратегијата за обучување и развој на вработените. Тие можат да бидат од посебна помош доколку заради остварување на стратегијата, треба да се водат голем број курсеви во пократок период. Но сепак, треба да се земе предвид дека консултантите често не се во состојба да ги разберат сите организациски прашања, па со оглед дека доаѓаат однадвор, може да се случи и да и наметнат на организацијата или институцијата нови процеси и идеи. Одбраните методи за обука и развој на човечките ресурси мора да бидат во согласност не само со компетенциите и способностите кои се развиваат, туку и со стратешката позиција на самата организација или институција, нејзината култура, поединците кои учествуваат во неа како и иницијативите и системите на националната обука и организациската култура.

1.4 Учењето и обучувањето

Обичните луѓе во своето секојдневно искуство учењето го сметаат за перманентен процес преку кој секојдневно примаме и складираме нови работи и информации за светот кој не опкружува. Преку учењето добиваме и развиваме нови знаења, вештини и способности кои се неопходни за нормално функционирање. Hilner (според Milin, 2007,2) констатира дека учењето опфаќа голем синџир на психолошки процеси, од **стекнување**, преку **задржување** (помнење) и **гаснење** (губење) па сè до потенцијално значење за **ново учење** (трансфер).

Учењето е дефинирано и како *релативно трајна промена во човечките способности, знаење и однесување кое не е резултат на развојниот процес туку се базира на искуство и пракса* (Богичевич, 2003, 155).

Промените во способностите кои претставуваат резултат на учењето, можат да се јават во 5 основни облици :

- *Вербални информации*
- *Интелектуални способности*

- *Моторички способности*
- *Ставови и когнитивни стратегии*

Само оние кои постојано учат напредуваат, а нивните квалитети се унапредуваат. Учењето треба постојано да се организира и унапредува, бидејќи претставува составен елемент на секоја функција на менаџментот на човечки ресурси. Постојат повеќе теории кои ја објаснуваат природата на процесот на учење (Богичевич, 2003, 156-161). Најважни се следниве (само ќе ги наброиме) :

- *Теорија на оперантно условување*
- *Теорија на социјално учење*
- *Теорија на цели*
- *Теорија на потреби*
- *Теорија на очекување*
- *Теорија на учење на возрасните*
- *Теорија на обработка на информација*

Учењето е користење на систематски и планирани инструкции и активности за стекнување и промовирање нови знаења. Во себе вклучува употреба на формални процеси да го инкорпорира знаењето и да им помогне на луѓето да се стекнат со вештини кои им се потребни за да ја работат својата работа задоволително.

Учењето е континуиран процес кој не само што ги зголемува моменталните способности, туку исто така води кон развој на вештини, знаења и ставови кои ги подготвуваат луѓето за зголемени одговорности или одговорности на повисоко ниво кои би им следувале во иднина.

Во развојните програми постои нагласување на планирањето на развојот на кадарот и планираното учење од искуство. Планот за развој на персоналот ги отсликува активностите кои луѓето ги предложуваат за да учат континуирано и да се развиваат професионално. Сето ова се спојува во концептот на развој на човечките ресурси, кој ги опфаќа сите оние иницијативи кои се преземаат во институциите намерно или случајно, кои ги зголемуваат знаењето и вештините на

работната сила и го менуваат нивното однесување, за да го подобрат индивидуалниот и учинокот во средината во која работат.

Обуката има комплементарна улога во забрзувањето на учењето и треба да биде систематска, специфично дизајнирана, планирана и соодветно спроведена за да ги задоволи дефинираните потреби. Обуката се користи и за нововработените и за лица кои веќе работат и ги поседуваат вештините кои им се потребни за извршување на работата. Денес на неа се гледа како на додатен вид на образование чии две главни цели се подучување на вработените и подобрување на работниот учинок.

Обуката исто така има се поголемо значење во спроведувањето на стратешките планови, т.е. утврдувањето на стратешките цели како и вештините и знаењето кои се потребни за остварување на истите. Посебен удел обуката има и во управувањето со работната ефективност на вработените. Во суштина, управувањето со работната ефективност подразбира систематски приод кон обуката, оценувањето и наградувањето на вработените, така што нивната работа ги задоволува потребите и целите на институциите.

1.5 Организациско учење и организација која учи

Во литературата постојат одредени несогласувања во врска со важноста на организациското учење и организацијата која учи. Се случува, овие два термини да се користат како синоними, но сепак тие се два различни концепти.

Организациско учење е процес на координирани промени на системите со вградени механизми во кои имаат приод поединците и групите, вградена и користена организациска меморија, структура и култура за да се развие долгорочно капацитетот на организацијата (Армстронг, 2006). Резултатите од организациското учење придонесуваат за развојот на организациската способност базирана на ресурсите. Ова секако е во согласност со еден од основните принципи на менаџментот со човечки ресурси, дека е нужно да се инвестира во

луѓето за да се развие интелектуалниот капитал баран од страна на организацијата, а на тој начин да се зголеми базата на знаење и вештини.

Организација која учи, според Senge, кој го создал терминот, е опишана како “организација каде луѓето континуирано го прошируваат својот капацитет за да креираат резултати кои тие вистински ги сакаат, каде новите и широки начини на размислување се негуваат, каде колективната аспирација е ослободена и каде луѓето континуирано учат како да учат заедно” (Армстронг, 2006). Исто така, организацијата која учи треба да биде сигурна дека учи од искуство, континуирано развива програми за развој и наградување, користи систематски техники за разрешување на проблемите и го пренесува знаењето брзо и ефикасно.

Концептот “Организација која учи” се појавил кон крајот на 80-те и почетокот на 90-те години. Овој концепт го интегрира индивидуалното и колективното учење и го поттикнува континуираното учење и ги генерализира знаењата на сите нивоа. Современата организација која учи создава, придобива, врши трансфер на знаења и модифицира однесување на начин преку кој се рефлектираат нови знаења и погледи. Исто така, организацијата која учи треба да биде сигурна дека учи од искуство, континуирано развива програми за развој и наградување, користи систематски техники за разрешување на проблемите и го пренесува знаењето брзо и ефикасно низ целата организација.

1.6 Неформално образование

Формалниот сектор нема доволно капацитет за технолошките промени и новите барања на пазарот на трудот. Населението во Република Македонија не е доволно информирано за тоа што претставува и што нуди неформалното образование. Постои недостаток на системот на следење на податоци за организациите и институциите кои организираат вакви програми, учесници, обучувачи, ефектот, ефикасноста и мониторингот.

Мотивираноста на работодавачите за образование и обука на вработените е многу ниска. Обуката, вработените ја сметаат за неисплатлива инвестиција. Формалното образование само делумно придонесува во стекнувањето на оние компетенции, вештини и ставови кои се неопходни за конкурентност на работната сила на пазарот на трудот. Во денешната “економија заснована на знаење”, многу поважни од стручните знаења стануваат вештините, како: критичко мислење (способност да се научи како да се учи- т.е. спремност за континуирано учење), креативност и храброст.

Проблемот на невработеноста може да се надмине не само со владини политики туку и преку проактивен однос со индивидуата во здобивањето на вештини, компетенции и ставови за индивидуален развој. Неформалното образование овозможува побрзо вработување.

Најбарани вештини при вработување се:

- Комуникациски вештини
- Аналитички (истражувачки вештини)
- Компјутерска (техничка писмоност)
- Странски јазици
- Менаџирање на приоритети
- Интерперсонални способности
- Вештини за водство
- Мултикултурна сензитивност

- Планирање и организација
- Решавање на проблеми (резонирање, креативност)
- Тимска работа
- Работа под притисок и со рокови

Персонални квалитети потребни при вработување се:

- Чесност, интегритет, моралност
- Адаптибилност и флексибилност
- Посветеност, работливост, работна етика
- Точност, спремност за работа, одговорност
- Лојалност
- Мотивираност и енергичност
- Професионалност
- Самосвест, доверливост
- Само- мотивираност
- Спремност за учење

Индивидуалните вештини добиени преку неформалното образование влијаат врз можноста за вработување, но и придонесуваат во развивањето на човечките капацитети и мотивацијата на индивидуалниот развој кои се неопходни во едно демократско општество.

Секој кој вложува во самиот себе преку разни обуки, предавања и семинари е чекор понапред од својот конкурент кој истовремено аплицира за работната позиција. Клучот за успехот во работата е токму во инвестирањето во практичното знаење кое мора да биде во тек со глобалните промени и трендови.

1.7 Стратешки менаџмент и обука на човечките ресурси

Стратешкиот менаџмент на човечките ресурси се појавил во 90-тите години од 20 век и претставува интегриран процес на систематско развивање на човечките потенцијали, со цел постигнување конкурентска предност која е ретка, вредна и тешка за имитирање. Основната цел на стратешкиот менаџмент на човечки ресурси е да генерира стратегиска способност на организацијата, институцијата или компанијата, преку обезбедување на способни, лојални и добро мотивирани вработени, неопходни за постигнување на конкурентска предност.

Современите организации, институции, компании користат стратешки менаџмент на човечки ресурси врз основа на *принципот на флексибилизација* - што значи обука и развој на вработените како подготовка за интензивни промени. Организациите и институциите во кои обучувањето е поставено на стратешко ниво, во суштина градат стратегија на обука за човечки ресурси која ќе го препознава и отстранува недостатокот од вештини кои би можеле да ја загрозат организациската стратегија.

Концептот на стратегијата за обука на човечките ресурси како организациска стратегија треба да биде спој на актуелните работни цели и можните перспективи за зголемувањето на конкурентноста. Во сето ова не се исклучува влијанието на пазарот на трудот и актуелните современи трендови. Доколку на пазарот на трудот постојат човечки ресурси со знаења и вештини какви што се потребни, тогаш тие човечки ресурси можат да се користат како готов производ.

Меѓутоа, ако ситуацијата е спротивна тогаш треба да се инвестира во обучување со цел да се обезбедат потребните вештини, знаења и ставови кои се есенцијални за напредокот и работата на самата институција или организација. Заради тоа е потребно да постои интегрирана стратегија за обука и развој на човечките ресурси, бидејќи кај вработените во последните години постои сè поголем интерес за стекнување нови знаења и вештини како и професионален развој и напредок во кариерата, отколку парични награди.

Иако постои разлика помеѓу обуката и развојот како две различни менаџмент функции, сепак тие се взаемно поврзани и се надополнуваат една со друга. Заедно претставуваат еден континуиран процес кој вклучува време, финансии, едукација, работно искуство, стекнување нови знаења и вештини, менување на ставовите во интерес на работата, однос со други луѓе и сл.

Во стратегијата треба да бидат вклучени сите вработени, со цел да изостане селективноста при која се опфаќаат само повисоките нивоа на човечки ресурси, бидејќи на тој начин се зголемува мотивацијата и посветеноста на вработените. Инаку, стратегијата за обука на човечките ресурси не смее да биде само цел на секторот или одделението за човечки ресурси. Напротив, на неа треба да работи целата организација, институција или компанија, додека секторот за човечки ресурси треба да ја има само координативната функција.

1.2 Организација на социјалниот систем во Република Македонија

Владата на Република Македонија согласно своите уставни ингеренции има обврска да воспостави политика и да го организира системот за социјална заштита во државата, и да формира државни институции кои ќе ја покриваат оваа сфера.

Ресорен државен орган е Министерството за труд и социјална политика, кое е задолжено за креирање на политиките, стратегиите, националните акциони планови и актите со кои се регулира работата во социјалниот сектор во државата.

Врвното менаџирање го остваруваат: министерот и заменик министерот кои се политички личности, и државниот секретар кој е на врвот на професионалната хиерархија во Министерството. Кога станува збор за релациите кои се воспоставени во процесот на организацијата и управувањето, односно менаџирањето, несомнено е дека се работи за едно од најкомплексните прашања. Имено, практиката покажува дека правилното воспоставување на практикување на тие релации е пресудно за успехот на целата институција.

Во зависност од службените задачи што ги извршуваат, државните службеници се класифицирани во две групи:

- Раководни државни службеници
- Државни службеници (стручно-административни)

Визијата на Министерството за труд и социјална политика е во насока на обезбедување флексибилност на пазарот на трудот и солвентен- сигурносен пензиски систем; еднакви права за актерите од работен однос и безбедност при работа; проактивна- инклузивно социјална заштита на децата насочена кон лицата во социјален ризик; сузбивање на неправилностите за остварување на правата од социјалната и заштитата на децата; еднакви можности без дискриминација за остварување на сите права на граѓаните; навремено остварување на надоместоците на борците, воените инвалиди припадниците на безбедносните сили на РМ и нивните семејства; хармонизација на законодавството од доменот на МТСП со легислативата на Европската Унија; развивање на ефикасни и ефективни хоризонтални и вертикални координирани стратешки политики; и координација и имплементација на интегрирани политики од декадата на Ромите.

1.3 Одделение за управување со човечки ресурси при Министерството за труд и социјална политика на РМ

Во Министерството за труд и социјална политика на РМ, во рамките на секторот за правни, општи и заеднички работи функционира Одделението за управување со човечки ресурси. Работите кои се однесуваат на развивањето политики поврзани со вработувањето стручни кадри, водењето на персонална евиденција, водењето грижа за потребата од стручно оспособување и за усовршување на државните службеници и друго, се задолженија на ова одделение.

Градењето на административните капацитети на државните службеници, како дел од реформата на јавната администрација, подразбира инвестирање во кадри и воспоставување на стандарди за раководење со луѓе, како дел од процесот на зголемување на продуктивноста и ефикасноста на вработените во државната служба. Во овој контекст, ќе се воспостави Мрежа на одделенија/сектори за управување со човечки ресурси, чиј координатор ќе биде (претходно Агенцијата за државни службеници) Министерството за информатичко општество и администрација.

Општа цел за воспоставување на мрежа на човечки ресурси е: развивање на стандарди за развој и управување со човечки ресурси во државната служба, зголемување на ефикасноста, ефективноста и квалитетот на работниот живот на државните службеници во Република Македонија.

Согласно Уредбата за начелата за внатрешна организација на органите на државната управа, поголемиот дел од органите на државната служба во централната власт, веќе имаат воспоставено одделенија или сектори задолжени за управување со човечките ресурси.

Претходно, Агенцијата за државни службеници соодветно ја прилагоди својата организација и воспостави Одделение за управување со човечки ресурси, кое всушност ќе има главна координативна улога во Мрежата.

2. ПРОЦЕС НА ОБУКА

Како што беше и претходно наведено, според дефиниција обуката може да се дефинира како *систематски процес на збогатување и проширување на знаењата, вештините и однесувањата на човечките ресурси со цел подобро и поефикасно извршување на работата на конкретното работно место.*

Овој процес е во цврста поврзаност со останатите функции на менаџментот на човечки ресурси, како што се: функцијата планирање, регрутирање и селекција, оценување на перформансите на вработените, развој и кариера на вработени и сл.

Функцијата планирање на човечки ресурси го идентификува бројот на вработени и вештини за кои во периодот на планирање постои побарување. Функцијата регрутирање и селекција настојува да ги идентификува и лоцира поединците со тие способности на работните места внатре во организацијата или институцијата за кои што тие одговараат.

Информациите за планирање на човечките ресурси и за нововработените вработени претставува неопходен инпут за стручњациите за обука за потребите за дефинирање на содржината на обуките за нововработените.

Високите стандарди во селекцијата на кандидатите во поглед на нивото на потребното образование и искуство, може да ја намали потребата за одржување на формални програми за обука, додека пак од друга страна, ефикасните програми за обука внатре во организацијата може да ги намалат потребите за регрутирање на високостручни профили.

Оценувањето на перформансите на вработените претставува врска меѓу активностите на обуката на вработените и останатите функции на менаџментот на човечки ресурси.

Оценувањето на перформансите на вработените покажува дали вработените остваруваат стандардно ниво на перформанси и во кои области се нивните перформанси пониски од стандардните- а тоа се всушност и области

потребни за обука на вработените. Оценувањето на перформансите после обавената обука може да биде и добар метод за да се провери квалитетот за обука. Исто така, обуката на вработените е во цврста врска и со функцијата развој на кариера, бидејќи претставува неопходен инпут за донесување одлуки во преместување на вработените или нивно унапредување.

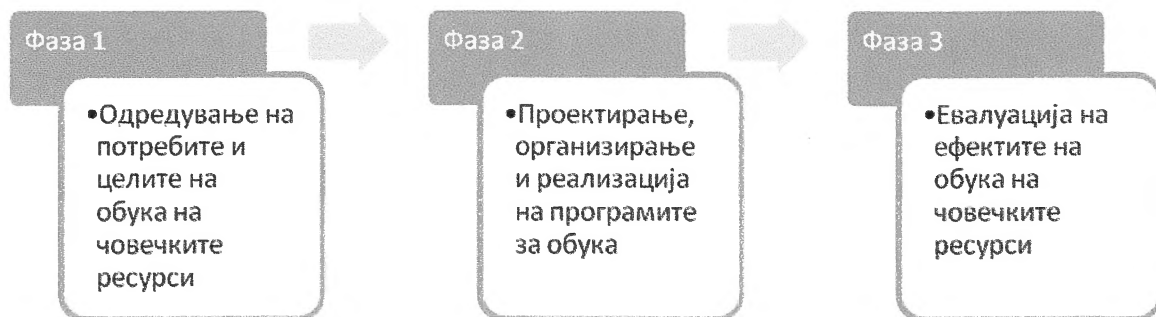
Во оние институции, компании каде што постои систем на заработка базиран на перформансите, обуката може да биде директно поврзана со заработката на вработените. Обуката на вработените исто така може да биде и клучен инструмент во процесот на промена на организациската клима.

Поделбата на процесот на обука на три основни фази има условен карактер, бидејќи во практиката нивното остварување е меѓусебно поврзано, а некогаш тие се реализираат и истовремено. Така на пример, при одредувањето на потребите и целите на обуката треба да се има предвид организирањето и остварувањето на програмите за обука и особено можностите за примена на современи методи и средства за обука.

Исто така, при проектирањето и организирањето на програмите за обука, се имаат предвид низа активности поврзани со евалуацијата на ефектите на обуката- одредување на основните методи и критериуми за оцена на ефектите на обуката, спроведување на тестовите за оцена на степенот на совладаност на материјалот опфатен со обуката, анкети за оценување на задоволството на учесниците во обуката за здобиените знаења и вештини.

Во таа смисла се вели дека евалуацијата на ефектите од обуката, како последна фаза во процесот на обука започнува пред практичното остварување на програмите за обука, поточно уште во фазата на одредување на потребите и целите на обуката каде се согледуваат основните цели и критериуми на резултатите на обуката.

Основните фази се: одредување на потребите и целите на обуката на човечките ресурси; проектирање, организирање и реализација на програмите за обука; и евалуација на ефектите на обуката на човечки ресурси (Слика 2.)



Слика 2. Основни фази на процесот обука

2.1 Одредување на потребите и целите на обуката на човечки ресурси во МТСП

Организираниот пристап кон обуката на вработените претпоставува најпрво да се одредат потребата и целите на обуката. Потребата за обука на вработените во државната служба на Министерството за труд и социјална политика претставува еден вид на структурирана анализа на проблемите или недостатоците кои треба да се решат преку обука.

Овој проблем треба да се актуализира секогаш кога постои разлика помеѓу постојното и потребното ниво на знаењата, вештините и однесувањата на вработените како услов за успешно извршување на работата.

Таа разлика манифестира низа проблеми поврзани со разни аспекти на функционирањето на институцијата: лоши резултати од работењето, непознавање на новите промени и технологии, усогласување на социјалните политики со политиките на ЕУ, непознавање на законските прописи, незадоволителни

активности во врска со истражување и дизајнирање на нови стратегии и планови и сл.

Решавање на овие проблеми и надминување на разликата, односно јазот помеѓу постојните и потребните знаења, вештини и однесувања може да се постигне со соодветен систем на обука, која треба да даде одговор на две прашања: кои знаења и вештини се потребни и кои луѓе треба да се опфатат со обуката. Одговорот на овие прашања, а со тоа и утврдувањето на потребата за обука, се наоѓа во детална анализа на три нивоа: анализа на институцијата, анализа на работата на работното место и анализа на поединецот- извршител на работата.

2.1.1 Анализа на институцијата

Со анализата на институцијата треба да се утврди колку институцијата и нејзините организациони единици ги остваруваат утврдената стратегија и целите и дали обуката на човечките ресурси претставува фактор за остварување на подобри резултати во тој поглед. Оваа анализа вклучува истражување на целите и плановите на институцијата од краткорочен и долгорочен аспект, согледување на силните и слабите страни на секторите, одделенијата, истражување на квантитативните и квалитативните аспекти на расположливите човечки ресурси и на исполнувањето на поставените задачи.

Појдовна основа на анализата претставува утврдената стратегија на Министерството, а различни стратегии условуваат различни потреби за обука на вработените, бараат различни програми, а често пати, и различни методи на обука.

Затоа, менаџерите на врвот, во случајов министерот, заменик министер и државниот секретар мораат да ја идентификуваат доминантната стратегија на Министерството, да ги откријат промените кои се извршени во неа и во структурата на институцијата, и соодветно на тоа, да обезбедат доволно средства за активностите и програмите на обуката, кои на секој вработен ќе му обезбедат

доволно знаења и вештини за совладување на проблемите поврзани со новата стратегија.

Сите овие промени влијаат на потребата од обука и претставуваат важен сегмент на содржината на програмите за обука.

2.1.2 Анализа на работата на работното место

Анализата на работата на работното место опфаќа одредување на работните активности и прецизирање на работните задачи кои ги извршува поединецот. Таа, исто така, ги утврдува и знаењата, вештините, однесувањата и другите индивидуални карактеристики кои се потребни за успешно исполнување на работните задачи.

Анализата на работата се извршува во три фази:

1. Избор на работите кои ќе се анализираат
2. Попис на задачите кои се извршуваат во работите на одделните работни места. При тоа се ограничува кругот на работните задачи- анализата се насочува кон проучување на оние задачи кои се најважни за извршување на работата, кои се најтешки за извршување и кои најчесто се извршуваат.
3. Одредување на знаењата, вештините и способностите кои се потребни за успешно извршување на секоја задача. Во оваа фаза од анализата, исто така, се одредуваат и стандардите за извршување на конкретните задачи (норми, нормативи, плански показатели и сл.). Лицето кое ја врши анализата на задачите, одредува кои задачи, според нивната важност, фреквенција и тежина на извршување треба да бидат опфатени со обуката. На пример, задачите кои се важни, кои често се извршуваат и кои имаат висок степен на тежина на извршување треба да бидат дел од обуката.

2.1.3 Анализа на поединецот- извршител на работата

Ова анализа има за цел да даде одговор на прашањето како поединецот ги извршува работните задачи и да одреди кои знаења, вештини, способности и однесувања треба да се стекнат со помош на обуката. Оваа анализа треба да ја утврди разликата помеѓу потребните знаења, вештини и способности за успешно извршување на работата, утврдени со анализата на работните задачи, и вистинските знаења, вештини способности на извршителот на работата. Врз таа основа се одредуваат и целите на обуката. Анализата на индивидуално ниво покажува кои вработени имаат потреба од обука и кои знаења и вештини и однесувања треба да се стекнат со неа.

Карактеристики на субјектот (вработениот)

Луѓето се разликуваат според многу карактеристики коишто се важни при обучувањето. Најважно е дека луѓето се разликуваат по способноста да научат различни задачи. Едни луѓе полесно учат когнитивни вештини, други луѓе полесно учат моторни вештини. Овие разлики се важни кога ќе треба да се планира обучувањето. Секој не поседува иста способност да научи дадена задача и при обучувањето треба да се препознаат овие разлики.

Способноста не е единствена карактеристика на вработените што влијае на исходот од обучувањето. Ставовите и мотивацијата влијаат врз исходот, како од учењето така и од вршењето на работата. Вработените што не сакаат да научат, не ќе имаат голема корист од програмата за обучување.

Еден од најважните фактори на кој треба да се обрне внимание при обучувањето е како да се мотивира вработениот за обучување. Тој може да се мотивира така што ќе му се дадат надворешни награди за успешно завршено обучување (на пример, промоција) или така што обучувањето ќе се направи интересно за вработените.

Вработените, исто така, се разликуваат и според начинот на кој учат нов материјал. Некои вработени учат од визуелна презентација, некои од пишан материјал. Колку што е можно преференциите на вработените за различни видови на учење треба да се замаат предвид кога се планира обучувањето.

Вработени што не се вешти при читањето, треба да се обучуваат со слушен приод. Вработени што сакаат да читаат и да размислуваат, подобар успех ќе постигнат со пишан материјал.

2.1.4 Идентификација на потребите за обука

За идентификување на потребите за обука на вработените постојат голем број методи за собирање на податоци како што се: пребарување на досиеја на вработените, индивидуални интервјуа, групни интервјуа, прашалници, тестови, опсервација, анализа на работата, тестови на перформансите и сл. Главните извори за добивање на информации за да се идентификуваат потребите за обука се постојните документи (досиеја на вработените, формулари за оцена на перформансите на вработените, извештаи, пофалби и жалби, барања за обука и др).

При идентификација на потребата за обука на поголема група на вработени, во Министерството за труд и социјална политика се користи прашалникот како најсоодветен метод. Според, Упатството за обука и стручно усовршување на државните службеници, непосредно, претпоставениот раководен државен службеник и вработениот заедно ги идентификуваат потребите за обука за време на годишното оценување на вработениот. При годишното оценување, најчесто непосредно претпоставениот раководен државен службеник преку интервју со вработениот ја согледува неговата работа, го признава неговото добро работење и ги забележува областите во работењето каде што е потребно подобрување.

Во Министерството за труд и социјална политика, индивидуалниот прашалник претставува алатка за идентификување на индивидуалните потреби за

обука и развој на вработените. Откако вработените ќе го пополнат прашалникот го доставуваат до непосредниот раководител и потоа се сублимираат во еден заеднички план за обука (секторски).

Потребите од обука се идентификуваат и се распоредуваат според приоритет, во зависност од барањата на секое работно место и секој вработен, годишното оценување за извршените работни задачи на вработениот, знаењата и вештините неопходни за извршување на работните задачи од страна на вработениот, стратешките цели на органот и организациската единица или работниот тим на кој му припаѓа вработениот.

Потребите за обука на вработените се планираат со Буџетот на Министерството за труд и социјална политика. Она што треба да се нагласи во контекст на овој дел е тоа што Одделението за човечки ресурси при Министерството не учествува во дизајнот на потребите за обука, туку претставува еден вид медијатор помеѓу МТСП и Министерството за информатичко општество и администрација кое има координативна функција.

Доколку се извршат анализи на трите нивоа се овозможува одредување на потребите за обука на човечките ресурси:

- во кои организациски единици при МТСП е потребна обука
- за кои работни задачи
- за кои поединци и за кои елементи од нивните квалификации (знаења, вештини и однесувања)

Врз основа на сите овие утврдувања се формираат и целите на обуката, кои претставуваат еден вид мост помеѓу потребите за обука и програмите за обука.

Целите на обуката ги конкретизираат потребите и одредуваат какви треба да бидат знаењата, вештините и однесувањата на поединците после завршувањето на обуката.

Добро формулираните цели на обуката треба да содржат информации за следните елементи на обуката: какво однесување се очекува од поединецот после завршувањето на обуката, кои се критериумите врз основа на кои ќе се оценува

таквото однесување и во какви услови се очекува да се манифестира таквото однесување.

Правилно формулираните цели на обуката придонесуваат за :

- подобар избор на методите на обуката, ако се имаат предвид знаењата, вештините и однесувањата кои треба да се усовршат со обуката,
- попрецизно одредување на задачите на учесниците во обуката и на предавачите во обуката
- подобро оценување на резултатите на обуката

2.2 Проектирање, организирање и реализација на програмите за обука

Содржината на програмите за обука е поврзана со потребите и целите на обуката. Нивното проектирање и организирање значи одредување на активностите кои ќе се извршат со обуката, време на траењето на обуката, вработените кои ќе бидат опфатени со обуката, знаењата и вештините кои треба да се развијат и улогите на менаџерите за обука на човечките ресурси. Идентификувањето на потребите за обука и дефинирањето на приоритетите го вршат сите организациски единици како дел од годишниот циклус на планирање.

Раководителите на секторите и раководителите на посебните организациски единици во Министерството за труд и социјална политика подготвуваат приоритетни планови за обука (Секторски план за обука) притоа идентификувајќи ги ресурсите потребни за нивно спроведување и истите ги доставуваат до организациската единица надлежна за управување со човечки ресурси, најдоцна до 31 март во тековната година за наредната година.

Основа за подготовка на Секторскиот план за обука се годишните планови за индивидуален развој на вработените во секторот.

Одделението за управување со човечки ресурси, врз основа на секторските планови за обука и стручно усовршување за наредната година, подготвува Годишна програма за обуки и стручно усовршување која ја доставува на мислење до Министерството за информатичко општество и администрација.

Учеството на обука на вработениот однапред ја одобрува непосредно претпоставениот раководен државен службеник, и од вработениот се бара и се очекува редовно да присуствува и активно да учествува.

При проектирањето и организирањето на програмата за обука треба да се води сметка и за ресурсите кои се неопходни за нејзина реализација: за плаќање на лицата кои ја вршат обуката, за обезбедување на соодветни технички средства и материјали, за плаќање на учесниците во обуката за времето додека таа трае, бидејќи во тој период тие не работат на своите работни места и сл.

Организирањето на програмите за обука претставува процес на соединување и заедничко дејствување на обучувачите, поединците кои учествуваат во обуката, материјално-техничката база и другите средства на определено место, во определено време и на одреден начин. Во Министерството за труд и социјална политика најголем дел од финансиите за обуки на вработените се од меѓународни институции, невладини организации, UNDP, Светската здравствена организација и сл.

2.3 Евалуација на ефектите на обуката на човечките ресурси

Еден од најнејасните и најнеприфатливите аспекти кои се однесуваат на обучувањето е токму *евалуацијата* на неговата успешност. Евалуацијата на ефектите на обуката претставува процес со чија помош се собираат податоци за да се утврди ползата која институцијата и поединците ја имаат од спроведената обука. Со помош на евалуацијата на обуката се добиваат информации за остварување на повеќе цели. Тие информации служат за оценување на добрите и лошите страни на спроведената обука, врз основа на што ќе се подобрат програмите за обука во иднина.

Исто така, и во Министерството за труд и социјална политика на РМ, најслабиот елемент во процесот на обука е токму евалуацијата, бидејќи не постои евалуациска формула со која ќе може да се утврди дали обуката била успешна и дали вработениот (учесник во обуката) се здобил со одредени знаења или развил

одредена вештина со која ќе може поуспешно да ги извршува неговите работни задачи.

Следењето на процесот на спроведување на обуката и стручното усовршување се реализира преку оцена на ефектите од обуката и стручното усовршување. Оценката на ефектите од обуката и стручното усовршување се врши врз основа на:

- добиената информација од учесниците на обуката и стручното усовршување во однос на содржината и методите на обука и стручно усовршување;
- проценката за степенот на исполнување на зададените цели на обуката;
- проценката на резултатите и придобивките од спроведената обука во однос на исполнувањето на работните задачи на учесниците на обуката;
- проценката на резултатите и придобивките од спроведената обука во однос на исполнување на утврдените цели за нивното спроведување;
- ефикасноста на обуката и стручното усовршување (трансфер на знаење од секоја обука и стручно усовршување) и нејзината финансиска исплатливост;

Оценката на ефектите на обуките најмалку еднаш годишно ја вршат непосредно претпоставените раководни државни службеници за своите вработени и истата ја доставуваат до Одделението за управување со човечки ресурси. Оценката на ефектите на обуките се врши според одреден Образец кој е составен дел на Упатството за обука и стручно усовршување на државните службеници.

Одделението за управување со човечки ресурси, врз основа на добиените податоци за активностите во врска со обуките, како и извршените евалуација на спроведените обуки и стручното усовршување на вработените подготвува Годишен извештај за работа на Одделението за управување со човечки ресурси.

Годишниот извештај за работа претставува показател за степенот на квалитетот на спроведените обуки од аспект на подобрување на квалитетот на обуките на вработените во органите.

Во минатото, во Министерството се практикувало секој вработен кој учествувал на одредена обука, стекнатото искуство таму, знаењето, вештините да ги сподели со другите вработени, преку одредени презентации, демонстрации и сл. На тој начин, се овозможувало останатите вработени кои не ја посетувале обуката да се запознаат со активностите, новитетите, придобивките од спроведената обука. Но, со текот на времето оваа пракса полаку се минимализирала, така што денес веќе не се практикува.

2.3.1 Цели на евалуацијата од процесот на обука

Процесот на евалуација на ефектите на обуката на човечките ресурси ги има следниве цели:

- Идентификување на предностите и недостатоците на програмите за обуки, односно дали одговараат на потребите и целите на учењето, каков е квалитетот на окружувањето за учење и дали доаѓа до трансфер на содржината на обуките,
- Оценување дали содржината и организацијата на обуката (распоредот, сместувањето, обучувачите) допринесуваат да се учи и стекнатото знаење да се пренесе на работното место,
- Идентификување на групата на вработени кои имале најголема корист од обуката, како и вработени кои имале најмала корист
- Прибирање податоци кои можат да помогнат во промовирање на одредени програми за обука (дали вработените на некој би му препорачале одредена програма за обука и на кој, кои се причините поради кои вработените учествуваат во обуката, и на кој степен е нивното задоволство од спроведената обука,
- Одредување на финансиската корист и трошоците од одржаната обука,
- Споредување на користа и трошоците од обуката и другите активности кои можат да ги подобрат перформансите на работните места,
- Споредување на трошоците и користа од различни програми за обука сè со цел да се изберат најдобрите програми.

Кога се оценуваат реакциите на учесниците се подготвуваат посебни прашалници со претходно добро формулирани прашања, кои вработените (учесници во обуката) ги пополнуваат. Притоа, треба да се води сметка, дека при обработката на информациите кои ќе се добијат од прашалниците постои субјективизам, а исто така и влијание на многу други фактори кои не се поврзани со обуката.

Кога се оценуваат знаењата стекнати со помош на обуката, акцент се става на тоа дали кандидатите совладале одредени знаења, принципи, методи или процеси кои ја сочинувале програмата за обука.

Што се однесува до промените во однесувањето на учесниците во обуката се употребуваат два метода:

- набљудување
- самооценување

Набљудувањето може да биде директно и индиректно. Кај директното набљудување се набљудува однесувањето на кандидатот кој е вклучен во обуката во текот на целиот работен ден, или во еден дел од него. Кај индиректното набљудување, информациите за однесување на кандидатот во обуката му ги даваат лица кои непосредно се поврзани со него- непосредниот раководител, колегата или лицата кои му се подредени на кандидатот.

Додека пак, кај самооценувањето често пати се употребуваат и мислењата на колегите или на раководителите заедно со мислењата на кандидатот, сè со цел да се проверат одредени сознанија за однесувањето на кандидатот добиени со самооцената.

Најтешка за подготвување е оцената на резултатите на обуката. Тука се анализираат промените кај низа показатели кои ги изразуваат резултатите на учесниците во обуката: зголемувањето на продуктивноста на трудот, постигнување на позитивни резултати, намалување на трошоците и отсуствата од работа и сл.

При тоа, треба да се има предвид дека обуката претставува само еден фактор кој влијае на овие показатели. Нивниот конечен изглед е функција од дејството на голем број други фактори.

Во оцената на резултатите, пред и после обуката, можат да се спроведат разговори и интервјуа, како со учесниците на обуката, така и со нивните раководители. На овој начин можат да се откријат низа пречки за практичното спроведување на наученото од програмите за обука.

Со развитокот на менаџментот на човечки ресурси се зголемува бројот на критериумите за евалуација на обуката. Поголемиот број извршени истражувања покажуваат дека, најчесто, се употребуваат разни комбинации на методи, од кои на прво место доаѓаат разговорите со непосредните раководители на учесниците во обуката, а потоа доаѓаат оцените на реакциите на кандидатите веднаш по завршувањето на обуката.

2.4 Видови и типови на обука

Постојат два вида на обуки во рамките на државните служби во Република Македонија пропишани во Упатството за обука и стручно усовршување на државните службеници: генерички и специјализирани обуки и стручно усовршување.

Генеричките обуки се обуки кои се однесуваат на сите вработени во органот, тие се спроведуваат во следниве области: Систем на јавна администрација и државна служба во Република Македонија; Административно работење; Комуникација; Управување со човечки ресурси; Управување со проектен циклус; Креирање на политики; Управување со финансии; ЕУ обуки; Е- влада; ИТ вештини и странски јазици; Обуки за антикорупциски мерки и етика во државната служба.

Специјализираните обуки и стручно усовршување се однесуваат на потребите на определени вработени или група на вработени, со цел унапредување на нивните специфични знаења и вештини во извршувањето на

работите и работните задачи предвидени за работното место на кое се распоредени во органот.

Министерството за труд и социјална политика е одговорен за обуката и развојот на вработените од јавните установи. Планирањето на специјализираните обуки на организациските единици кои се однесуваат на обуката на јавните службеници ги планира Секторот за социјална заштита при Министерството. Исто така, Одделението за човечки ресурси не учествува во нивната организација. Ова е само кратка информација, бидејќи предметот на овој магистерски труд се вработените во МТСП кои имаат статус на државни службеници.

Вработените кои се опфатени со обуката претставуваат најважен елемент на процесот на обука. Нивните особини ги одредуваат, во голема мерка, како содржината на програмата и методите на обука, така и предавачите на обуката и потребните ресурси. Затоа, пред реализацијата на одредена програма за обука е потребно да се проучат одделните карактеристики на поединците опфатени со обуката- образованието, работното искуство, работното место, возраста, знаењето или вештините кои треба да се совладаат и да се развијат.

Образованието и работното искуство даваат информации за расположливите знаења и вештини на поединците и за нивниот интелектуален капацитет. Тоа треба да се зема во предвид при составувањето на програмата и изборот на методите за обука.

Поединците кои имаат високо образование или располагаат со висока квалификација од одредена струка се нервозни кога низ обуката им се презентираат познати знаења, а обуката се одвива бавно. И, обратно, тие, исто така, се фрустрирани и недоволно мотивирани кога со обуката, релативно брзо и недоволно се совладуваат знаења и вештини кои се нови и недоволно познати.

Менаџерите кои се максимално ангажирани во работата, тешко се согласуваат активно да учествуваат во обуката, и најчесто бараат специјални програми кои ќе водат сметка за времето, кое кај нив се јавува како ограничувачки фактор.

Затоа, тие, често пати и не прифаќаат да бидат учесници во обуката. Некои од нив се плашат дека во текот на процесот на обука ќе се откријат некои нивни

слабости, поради што даваат отпор, манифестираат скептицизам и сомнение спрема програмата за обука.

Според тоа, односот спрема обуката од страна на вработените претставува важен фактор за проектирање и организирање на програмата за обука.

Содржината на програмата зависи од целите што се поставуваат пред обуката- односно какви знаења, вештини и однесувања треба да имаат учесниците на крајот на програмата. При тоа, содржината на програмата се структурира според одредени методски единици кои се меѓусебно поврзани и се насочени кон остварување на целите на обуката.

Нејзината содржина се базира на собирање на информации за:

- образованието и квалификацијата на секој поединец опфатен со обуката,
- работното искуство на кандидатите,
- движењето во кариерата (работните места на кои кандидатот работел во институцијата или надвор од неа),
- знаењата и вештините кои се очекуваат да се совладаат со учеството во обуката,
- разните облици на ажурирање и иновирање на знаењата во кои кандидатот има учествувано,
- оценките на непосредните менаџери за однесувањето и резултатите на кандидатот и сл.

Врз основа на сите овие информации, за секој учесник во обуката се формира целосна слика и, на тој начин се одредува содржината на програмата за обука. Со програмата за обука можат да се стекнат и да се развијат различни знаења и вештини. Според Богичевич (2003) тие најчесто се групираат во следниве групи:

- Базична писменост, пишување, читање, сметање;
- Базични технички знаења, одржување на техничката експертиза за вработените;

- Интерперсонални способности: комуникација, меѓучовечки односи, оценка на резултатите, лидерство, преговарање;
- Концептуално-интегративни способности: стратегиско и оперативно планирање, организациски дизајн, креирање на деловна политика.

Развивањето на овие знаења и вештини се одвива на три нивоа: најниско ниво кое обезбедува знаења и вештини потребни за оперативна способност; средно ниво со чија помош се развиваат одредени способности и стратешко ниво кое овозможува стекнување на фундаментални знаења.

Според член 5, од Упатството за обука и стручно усовршување на државни службеници, според типот, обуките се делат на:

1. Семинар
2. Работилница
3. Студиска посета
4. Обука на работно место
5. Курс и
6. LDL (Long distance learning)
7. Конференција
8. Специјализација

1. *Семинар*- е форма на учење за специфична област, без практична работа на учесниците, заради стекнување на дополнителни знаења;
2. *Работилница*- е форма на учење со примена на интерактивни методи со цел стекнување на одредени вештини преку решавање на конкретни проблеми;
3. *Студиска посета*- е форма на учење преку запознавање со искуствата на други држави на непосреден начин, заради нивна примена во сопствената работна средина;
4. *Курс*- е форма на учење за стекнување или усовршување на знаења и вештини преку организирана настава во одреден временски период и

5. *LDL (Long distance learning)* - е форма на учење со користење на материјали во специјално креирана електронска форма достапна преку интернет со помош од предавач (ментор);
6. *Конференција*- е форма на учење за размена на знаења и искуства;
7. *Специјализација*- е форма на учење за стекнување знаења и вештини во конкретна област во временски период од три месеци до една година;

2.5 Ниво на обуки и обучувачи

Обуката и стручното усовршување на вработените во органите при Министерството за труд и социјална политика може да се подели на три нивоа, и тоа:

О- Основно ниво- обезбедува основни познавања од соодветната област и служи како основа за натамошно усовршување.

Н- Напредно ниво- обезбедува проширени и продлабочени знаења за развивање на посебни компетенции од соодветната област, и

Т- Обука на обучувачи- форма на учење со употреба на различни пристапи соодветни на содржината која овозможува градење на капацитетите на поединците преку стекнување знаења и обучувачки вештини, како и формирање на ставови со цел нивно оспособување за испорака на обуки.

а) Обучувачи

Улогата на обучувачите е многу важна. Тие треба да имаат одлични комуникациски, перцептивни и интерактивни способности, да имаат харизма и солидни професионални познавања од областа која е предмет на обука.

Обучувачите во смисла на одредбите на Упатството за обука и стручно усовршување на државните службеници можат да бидат:

1. Внатрешни и

2. Надворешни

Внатрешен обучувач е вработен во органот кој работи на одредено работно место во конкретна организациска единица и кој е обучувач врз основа на претходно завршена обука за обучувачи.

Надворешен обучувач е друго лице кое не е вработено во органот, ангажирано за обука и стручно усовршување на вработените во органот.

Во Министерството за труд и социјална политика, во делот на специјализираните обуки најчесто обучувачите се *лица од надвор- експерти надвор од институцијата*.

Независно од тоа кое лице ќе ја врши улогата на обучувач (инструктор), тоа треба:

- да има предвид дека програмата за обука треба да биде усогласена со стратегијата на институцијата или организацијата. Тоа значи дека остварувањето на стратешките цели зависи од навременото усвојување на новите технологии, новите способности на вработените, следењето на новите европски стандарди и сл.
- обучувачот треба да ја насочува обуката кон целосно искористување на психичката, емоционалната и интелектуалната сила на вработените-учесници во обуката. Исто така, обучувачот треба да ги развива способностите на учесниците во обуката да учат, односно да им го олесни процесот на учење т.е. да ги научи човечките ресурси како да учат непрекинато.

2.6 Методи на обука

Постојат различни методи за обука. Тие, најчесто се делат во две основни групи:

а) Методи за обука без отсуство од работа- се применуваат често и обично ги вклучуваат:

- инструктажата,
- демонстрирањето,
- приправничкиот стаж,
- ротацијата на работата,
- збогатувањето и проширувањето на работата.

Обуката со помош на *инструктажа* се извршува од непосредниот раководител или од искусен вработен, кој периодично го инструира и советува вработениот на неговото работно место како подобро да ја извршува работата. Тоа е популарен и често употребуван метод, бидејќи не предизвикува посебни трошоци, а вработениот кој се обучува добива повратна информација за својата успешност.

Демонстрирањето – претставува надополнување на инструктажата, со што се демонстрира самото извршување на работата.

Приправничкиот стаж претставува специфичен метод на обука, кој често се применува. Низ приправничкиот стаж обично поминуваат поединците со високо образование или со висока квалификација. Овој метод има за цел, низ период од 6 до 12 месеци, нововработените лица да се запознаат со работењето во целина и со задачите на работните места на кои се поставени.

Во исто време приправничкиот стаж, овозможува процес на социјализација на вработените лица во новата средина и запознавање на организациската култура.

Во целиот овој период нововработеното лице има свој ментор и посебно подготвена програма за обука и за следење за неговата успешност.

Ротација на работата- претставува движење на вработените на други работни места за одреден период на време, со цел стекнување знаења и искуство за вршење различни работи. Со помош на овој метод на обука се овозможува поголема флексибилност на вработените и нивно оспособување за вршење различни работи.

Збогатување и проширување на работата според својата суштина, значи усовршување и развивање на знаењата, на вештините и на однесувањата на вработените.

Овие **методи за обука без отсуство од работа** имаат широка употреба заради голем број на предности кои ги имаат: предност е тоа што обуката се остварува во вистинска работна средина и не е поврзана со создавање на посебни работни услови; обуката лесно се организира и не предизвикува големи трошоци; вработениот кој се обучува прима инструкции и совети од обучувач кој располага со доволно искуство и знаење и кој може успешно да ја извршува работата.

Но, исто така методите за обука без отсуство од работа имаат и одредени недостатоци како што се:

- Постои можност обучувачот да не умее да ги пренесе знаењата и вештините на вработените што се обучуваат, да нема доволно време за тоа, да не е доволно мотивиран и да пропушта важни елементи од обуката;
- При обуката постојаните средства и материјалите недоволно се искористуваат, а можни се и грешки поради кои можат да настанат одредени негативни ефекти при обучувањето;

Овие недостатоци во голема мера можат да се надминат со примена на методите за обука со отсуство од работа као што се:

- Видеопроекции
- Предавања
- Дискусии
- Симулации и др.

И овие методи за обука со отсуство од работа имаат одредени предности:

- овозможуваат обука на голема група вработени во исто време;
- обучувачите кои ја вршат обуката имаат се стручњаци кои имаат професионален однос кон задачите;
- обуката со отсуство од работа, најчесто, се организира кај поуспешни организации;

Како недостаток на овој метод за обука се јавува тоа што вработените кои се обучуваат, додека трае обуката, не работат на своите работни места, при што трошоците за обука се зголемуваат.

2.7 Експанзија на општеството базирано на знаење

Новите економски потенцијали веќе не се одраз на калкулацијата меѓу вложената количина на труд, материјалите (инпутите) и добиените резултатите (аутпутите). Тежиштето од колективните перформанси на претпријатието и агрегатната продуктивност се пренесува врз индивидуалниот капацитет т.е. вештините и знаењата. Во новите економии главниот инпут претставува знаењето и можностите за употреба на новите технологии, а доминантни се аутпутите од нематеријален карактер (услуги, трансакции, софтвер, знаење).

Основен инпут претставува човечкиот капитал, односно вештините, квалификациите и образованието на работната сила.

Човекот секогаш го користи знаењето за да си ја олесни работата, но во минатото тоа беше само како помош. Сега знаењето претставува преземање на местото на луѓето што работат, и луѓето се скриени во служба на знаењето (Бек, според Ѓуровска, 2009, 38).

Знаењето може да се посматра од два аспекта. Како *techné* (техничко знаење или вештина) и знаењето како *logos*, општо, теориско знаење. Во епохите што претходеа на индустријата овие два вида на знаење биле разделени. Во античкиот период *techné* е знаење кое го поседуваат оние што работат (робовите), кои не било достоино да бидат дел од *logos* т.е. теориските знаења. Теориските знаења биле привилегија на мал дел од патрициите кои никогаш немале контакт со оние што работат, а единствената функција на знаењето била развојот на реторичките вештини или постигнување на лична сатисфакција (Drucker, според Ѓуровска, 2009, 38).

Во индустриската епоха доаѓа до поврзување на *techné* со *logos* со што се добива терминот технологија, а тоа значи интегрирање на практичните вештини на ниво на општи и теориски знаења кои можат да бидат достапни за сите. Во 18 век направена е првата енциклопедија во која се собрани сите знаења и вештини. Оттогаш, вештините и знаењата се стекнуваат преку процесот на едукација и образование.

Современите организации дејствуваат во многу динамична и променлива околина. Современите аналитичари сè повеќе истакнуваат дека планирањето треба да биде заменето со тенденцијата за промена и адаптирање на актуелните ситуации. Така, организациите и институциите наместо кон долгорочни цели сè повеќе се ориентирани кон остварување на *краткорочни цели* со што планирањето ја загуби онаа улога што ја имаше во периодот на 70- години на 20 век.

Во врска со оваа тенденција Tom Peters (според Ѓуровска) истакнал:

Стратешки план од голем обем и со големо траење веќе не е толку корисен како порано. Стратегијата која се фокусира на зголемување на знаењето и способностите (зголемување на вредностите на работникот по пат на обучување со цел да реагираат пофлексибилно и да стекнат свест за својата вредност) е денес поважно од сè друго.

Владите на развиените земји пристапуваат организирано и систематски во развојот на човечките ресурси. Тие креираат политики легитимирајќи ја потребата од иновациите и од доживотното учење. Така, во Луксембуршката стратегија за вработување (1998) донесена од страна на ЕУ е истакнато:

Вештините застаруваат. Луѓето имаат потреба постојано да ги надградуваат своите вештини со што тие можат да допринесуваат за економските и социјалните промени. Неопходно е да се направат анализи со кои ќе се спознае побарувачката на работна сила со одредени квалификации. Пазарот на трудот може да биде насочуван и контролиран. Професионалниот тренинг, добриот совет за кариера, стекнувањето на нови вештини и знаења

се она врз кое треба да работат владите во националните стратегии за зголемувањето на стапката за вработеност.

2.8 Определба на поимот човечки капитал

Терминот човечки капитал (Human capital) се поврзува со различниот квалитет на работната сила која се добива со определен вид на образование, поседување на специфични квалификации, вештини и знаења. Од тоа колку се инвестира во човечкиот капитал ќе зависи и продуктивноста на трудот, но и цената на трудот. Така, човечкиот капитал може да се дефинира како вкупност од знаења (дипломи), вештини(сертификати) и усвоени практики (работно искуство) кои ги поседува една работоспособна личност. На пазарот на трудот подобро поминуваат лицата кои поседуваат поголем човечки капитал. Вообичаено, за стекнување на човечкиот капитал главно се грижат самите поединци кои покажуваат голема подготвеност за стекнување на нови вештини и знаења.

Меѓутоа, зголемувањето на перформансите на вработените веќе не е грижа само на поединците туку и на организациите, институциите и на самото општество во целина. Се чини дека и самата концепција за човечки ресурси се разви од потребата за градење на стратегии за обука на работниците со цел да се зголеми нивото на продуктивност на трудот.

Меѓу главните проблеми на кои се наидува е обучувањето на нововработените, а потоа следи градењето на стратегија за нивното задржување. Доколку не се изгради соодветна стратегија за задржување на кадрите може да се случи штотуку обучените вработени да ја напуштат организацијата и да преминат во конкурентската.

Сите големи светски организации, компании, институции постепено стануваат важни образовните институции при што се проценува дека вложувањето во обука и едукација на нивните вработени е подеднакво како и сите виши школи и факултети заедно. Причината лежи во тоа што денешните

современи организации се места каде што континуирано се учи, образува и развива, а тоа воедно претставува најважната инвестиција во иднината и сопствениот развој.

Ѓуровска во една анализа во Република Македонија од доменот на информатичките и телекомуникациските технологии реализирана во 2000 година (TASTICS- проект)¹ наведува дека менаџерите истакнале дека имаат голем проблем со работната сила. Според нив не е проблемот во тоа да се најде квалификувана работна сила, туку проблемот да се мотивира работната сила да остане во претпријатијата. За да се обучи еден вработен во овој домен се инвестирало многу. Се инвестира во семинари, обуки или специјални обуки во други земји. Вработениот добива сертификати кои чинат скапо.

Заминувањето од фирмата на ваквите вработени ја чини самата фирма многу скапо. Кај овој вид вработени, постои тенденција да ги менуваат своите работните места барајќи такво работно место каде ќе бидат наградени според инвестициите што ги вложиле во себе.

На планот на општеството се забележува тенденција на креирање на различни политики за создавање на институционални и правни услови за реализација на процесите на доживотно учење, континуирано учење и различни други професионални обуки. Ова покажува дека состојбите на пазарот на трудот не се единствено одредени од чистите економски параметри.

Во Република Македонија, државата претставува најголемиот работодавач. Во секторот на услугите голем е бројот на вработените во образованието, здравството, јавната администрација, социјалната сфера и сл. Овој сектор главно е организиран од страна на државата, бидејќи под државни јасли припаѓаат повеќе од 45 % од работните места (Ѓуровска, 2009, 42).

¹ TASTICS е кратенка за проект со наслов "Telecommunications and Communications Technologies. Industrial Comparative Study". Проект реализиран во Македонија, Бугарија и Романија.

2.9 Системот на обука на државните службеници во Република Македонија

Законот за државни службеници за прв пат е донесен на 22.07.2000 година и според него вработените во државната служба имаат статус на државни и јавни службеници. Низ годините па сè до ден денес направени се поголем број измени и дополнувања на истиот, па според тоа *“ Државен службеник е лице вработено во државната служба кое врши стручни, нормативно-правни, извршни, управни, управно-надзорни, плански, материјално-финансиски, сметководствени, информатички и други работи од надлежност на органот во согласност со Уставот и со закон.*

Потребата од уредување на статусот на правата и должностите на државните службеници со посебен закон е аргументирана во Стратегијата за реформа на јавната администрација усвоена од Владата на Република Македонија во 1999 година, при што се апострофира потребата *“ државата да обезбеди заштита на одреден степен на квалитет, професионалност и неутралност во работењето на администрацијата, а не да дефинира подобри и побезбедни работни услови за државните службеници”².*

Во однос на системот на државна служба, во Стратегијата се дефинира дека ќе се развива систем во кој доминантни ќе бидат елементите на системот на работни места поради фактот што тој систем е најсоодветен на условите на државата, а воедно се констатира дека резултатите од системот на кариера би биле видливи по подолг временски период и дека овој систем би бил преголем товар за буџетот поради гарантираниот доживотен статус на државните службеници.

Поради тоа што вработените во Министерството за труд и социјална политика имаат статус на државни службеници, ќе направиме една ретроспектива на генезата на системот на обука на државната служба на Република Македонија.

² Стратегија за реформа на јавната администрација, мај 1999. , Влада на Република Македонија, стр.13

На предлог на Агенцијата за државни службеници, Владата на Република Македонија на својата 12- та седница, одржана на 12.09.2008 година, ги усвои:

- Стратегијата за обука на државните службеници во Република Македонија 2009- 2011

- Акцискиот план за спроведување и следење на Стратегијата за државни службеници во Република Македонија 2009- 2011

Стратегијата треба да овозможи заокружување на легислативната основа за изградба на систем за континуирана обука на вработените во државната служба преку кој што ќе се обезбеди квалитет, професионалност и стручност еквивалентни на оние кои се развиваат во европските земји. Иако постои Национален систем за координација на обуките, сепак тој не успева да ја оствари стратешката улога, па затоа целта на Стратегијата за обука е да воспостави еден современ и стабилен систем за обука и развој, а воедно ќе придонесе и кон остварување на стратешките цели на државата и на органите во кои се вработени државните службеници.

Законот за државни службеници на Република Македонија ја дава само минималната законска рамка во однос на обуката на државните службеници, која треба да служи како основа за прецизирање и разработка на еден целокупен систем за обука. Законот утврдува дека:

- државниот службеник има право и должност стручно да се оспособува и усовршува, во согласност со потребите на органот во кој е вработен;
- стручното оспособување и усовршување се спроведува врз основа на годишна програма која ја донесува органот, по претходно добиено мислење од Агенцијата;
- за обуката се обезбедуваат средства од Буџетот на Република Македонија;
- Владата го утврдува начинот на користењето на овие средства;

Квалитетот, стручноста и професионалноста се вбројуваат меѓу приоритетите во развојот на државната служба. Законот за државни службеници

има соодветни механизми со кои се обезбедува дека овие приоритети ќе бидат запазени и наградени. Така, при вработувањето кандидатите не само што треба да ги исполнуваат општите услови за вработување во државната служба, туку тие треба да покажат дека поседуваат и дополнителни квалитети и стручност, неопходни за работното место, кои се проверуваат преку интервју и полагање на стручен испит.

Во текот на службата, државниот службеник има право и должност да се обучува и стручно да се усовршува, со што се обезбедува дека квалитетот и стручноста постојано ќе се наградуваат. Понатаму, резултатите од работата и личните квалитети на државниот службеник се оценуваат на годишна основа, а квалитетот во работењето се мотивира и наградува преку додаток на плата за кариера. Потребата за развивање на државната служба преку стручно оспособување и усовршување на државните службеници, формално беше воведена со усвојувањето на Законот за државни службеници во 2000 година.

Во согласност со законот, државниот службеник има право и должност стручно да се оспособува и усовршува во согласност со потребите на органот во кој е вработен. Стручното оспособување и усовршување се спроведува плански преку изготвување на годишна програма која секој државен орган треба да ја донесе во тековната година за наредната година. Годишните програми на органите, треба да се фокусираат на специјализираните обуки, но треба да содржат поглавје во кое ќе бидат презентирани потребите за генерички обуки. Овие потреби ќе бидат основа за годишната програма за генеричка обука која ја подготвува Агенцијата за државни службеници.

Покрај тоа што Агенцијата за државни службеници дава мислење за годишните програми за обука, таа е одговорна за координација на активностите што се однесуваат на стручното усовршување и обуката на државните службеници. Законот, исто така предвидува средствата потребни за обука да ги обезбедува буџетот на Република Македонија и буџетите на општините, односно Градот Скопје.

Во октомври 2005 година, Агенцијата за државни службеници, ги дефинираше основните начела на политиката за обука и системот за координација на обуките и стручното усовршување на државните службеници. “Националниот систем за координација на обуката и стручното усовршување на државните службеници во Република Македонија”³ предвидува поделена надлежност за обука и стручно усовршување меѓу Агенцијата за државни службеници и органите кои вработуваат државни службеници.

Агенцијата за државни службеници има генерална надлежност, во соработка со органите, да ги координира активностите на национално ниво, и тоа во смисла на:

- а) утврдување на целите, приоритетите и содржината на обуката;
- б) насочување на донаторските средства кон утврдените цели, приоритети и содржини;
- в) планирање и спроведување на генеричка (или општа) обука;

Органите кои вработуваат државни службеници надлежни се да ја утврдат и организираат специјализираната (или техничка) обука согласно нивните потреби.

Во однос на финансирањето, на среден рок се предвидува изградба на мешовит систем за финансирање на обуките, при што Агенцијата за државни службеници треба да располага со буџетски средства за реализација на генеричката (општата) обука, а органите кои вработуваат државни службеници надлежни се да распределуваат соодветни буџетски средства за реализација на специјализираната (техничката) обука. Реализацијата на обуката треба да се одвива, главно, по принципот на “купување” услуги за обука од приватниот и невладиниот сектор, во комбинација со користење на обучувачи од редовите на државната администрација.

Во 2000 година, Владата на Република Македонија усвои “Стратегија за соодветна и правична застапеност на припадниците на заедниците”, во која е

³ “Службен весник на РМ “ бр. 91/2005

утврден посебен дел за обука. Потоа, процесот на децентрализација, како крупен реформски зафат, ја наметна потребата од обука на државните службеници на локално ниво. Со цел да се воспостави институционален механизам за размена на информации, координација и одлучување во областа на обуката и стручното усовршување на државните службеници во општинската администрација, во 2003 година беше формиран Трилатерален комитет⁴, а освоена од страна на Владата на Република Македонија во 2006 година. Целта на Стратегијата е да обезбеди стратешки пристап во координацијата на обуките и стручното усовршување на државните службеници во локалната самоуправа.

Во изминатиов период, Агенцијата за државни службеници подготви и усвои низа подзаконски акти и други документи со кои подетално се уредуваат одредбите од законот. Исто така, Владата на Република Македонија донесе Уредба за внатрешна организација на органите на државната управа (Службен весник на РМ бр. 91/2005) со која се предвидува во органите да се формираат одделенија за човечки ресурси кои непосредно се одговорни пред државниот секретар или функционерот кој раководи со органот.

Исто така, во последните две- три години, во рамки на одредени проекти направени се некои истражувања за потребите од обука во државната служба. Имајќи го предвид постоењето на овие извештаи, како и временското ограничување за подготвување на Стратегијата, потребите од обука се презентирани врз основа на постојните анализи, како и годишната програма за обука на државни службеници за 2008 година, подготвена од Агенцијата за државни службеници. Оттука, потребите за обука на државните службеници на централно и на локално ниво се генерализирани врз основа на следните документи:

⁴ Трилатерален комитет формиран со потпишување на Меморандум за соработка помеѓу Министерството за локална самоуправа, Агенција за државни службеници и Заедницата на единиците на локалната самоуправа. www.ads.gov.mk

- Анализа на потребите од обука⁵ спроведена во 2006 година чија главна цел беше да се утврдат потребите за: (1) обуки во врска со процесот на европската интеграција; (2) обуки за компјутерски вештини; (3) обуки за познавање на странски јазик. Целни групи беа вработени во министерствата и други органи на државната управа кои по разни основи учествуваат во процесот на ЕУ
- Анализа на потребите од обука на државните службеници од локалната власт⁶ за 2007 година (спроведена во 2006) чија целна група беа државните службеници во локалната самоуправа
- Анализа на потребите од обука⁷ спроведена во 2007 година чија цел беше: (1) да се определи какви видови знаења и вештини им се потребни на службениците во државната администрација во однос на генеричките обуки; (2) да се процени фактичката состојба со кои знаења и вештини располагаат постојните службеници во државната администрација; (3) да се процени отстапувањето на знаењата и вештините со кои располагаат службениците во државната администрација во однос на определениот репер; и (4) да се утврдат идните потреби во однос на генеричките обуки кои потоа ќе претставуваат основа за утврдување на програмата за обука. Целни групи беа државните службеници на централно ниво вработени во извршната, судската и законодавната власт, во трите групи на државни службеници.
- Годишната програма за обука на државните службеници за 2008 година подготвена од Агенцијата за државни службеници која дава сублимирани

⁵ Анализа спроведена на барање на Секретаријатот за европски прашања, во рамките на проектот Гофре финансиран од британската влада
www.ads.gov.mk

⁶ Анализа направена во рамките на проектот “Поддршка на системот за обука на администрацијата во локалната самоуправа” кој како поддршка на Трилатералниот комитет се спроведува во партнерство со Министерството за локална самоуправа, АДС И ЗЕЛС. Проект финансиран од УНДП.

⁷ Анализа спроведена во рамките на проектот “Политика за обука на државните службеници од централната администрација во РМ” реализиран од страна на АДС со поддршка на ФИОМ- Македонија
www.ads.gov.mk

податоци од доставените годишни програми за обука за 2007 година од органите на државната управа на централно и локално ниво.

Од анализата на гореспоменатите документи за генезата на системот на обука, било забележано дека во однос на генеричките содржини постои голем степен на конвергенција на потребите од обука изразени на централно и локално ниво. Темите можат да се групираат во следниве четири области:

- 1) Планирање и анализа на политики во кои се вклучени следниве теми: стратешко планирање; стратешко планирање и локален развој; анализа на политики; подготвување на законодавство;
- 2) Управување – со следниве теми: управување во државниот сектор; финансиско управување и внатрешна ревизија; управување со проектен циклус; управување со човечки ресурси; управување со (општински) имот; пристапување кон донатори и користење на донаторска помош;
- 3) Европска унија и европска интеграција- со следниве теми: институционална и правна рамка на ЕУ; техники на транспонирање на законодавство и негова примена; планирање и управување со претпристапната помош од ЕУ ; политики и практики на ЕУ; користење на базите податоци на ЕУ;
- 4) Јавна администрација, државна служба и процедури- со следниве теми: управна постапка; систем на јавна администрација; систем на државна служба; локална самоуправа; етичко однесување; канцелариско работење и процедури; комуникација; координација; работа со клиенти; е- влада и информатичко комуникациска технологија.

Агенцијата за државни службеници на Република Македонија (сегашна Агенција за администрација) и Амбасадата на Франција во Република Македонија од 2002 година, го спроведуваат проектот за професионален обука на државните службеници- програма за “Висока административна обука”.

Во наведениот период од шест генерации, вкупно 134 државни службеници успешно ги завршија програмски предвидените активности за обуката. Еве некои од модулите кои го сочинуваа педагошкиот план за обука:

Модул 1 - Општа администрација

Модул 2 - Административен менаџмент

Модул 3- Економски и социјални прашања

Модул 4- Европска Унија и меѓународни односи

Во однос на обуките кои се спроведени во досегашниот период, како недостатоци се нагласуваат следниве: организираните обуки не се подеднакво достапни за сите државни службеници, недоволно користење на интерактивни методи на учење со поголем акцент на теоретскиот дел за сметка на практичната примена на концептите; непостоење на стандардизирани програми; кратко времетраење на обуки, сл.

Од друга страна, исто така, видливо се минимизира улогата и значењето на обуката за напредување во кариерата на државните службеници, бидејќи стручното унапредување не претставува услов за напредување во кариерата, ниту пак претставува обврска за секој државен службеник. Сите овие наоди и заклучоци за обука се земено во предвид при дефинирањето на предлог- програмите и модулите и развивањето на систем за обука кој ќе обезбеди квалитет и постигнување на саканите цели.

Согласно измените на Законот за државни службеници ("Службен весник на РМ" 167/2010), Агенцијата за државни службеници претрпе структурни и кадровски промени. Имено, од 1.1.2011год. Агенцијата за државни службеници се преименува во Агенција за администрација. Структурните промени подразбираат премин на некои од надлежностите и вработените носители на тие надлежности од Агенцијата за државни службеници во **Министерството за информатичко општество и администрација**. Од големо значење е тоа што најголем број функции поврзани со обучувањето на државните службеници

преминаа во инженерции на Министерството за информатичко општество и администрација на Република Македонија.

2.10 ETF (The European Training Foundation)- Европска фондација за обука

Европската фондација за обука е агенција на Европската унија со седиште во Торино, Италија. Нејзината главна улога е да придонесе за развој на образованието и системите за обука на ЕУ- земјите партнери. Нејзината мисија е да им помогне на земјите во транзиција и развој, да го искористат потенцијалот на нивните човечки ресурси, т.е. човечкиот капитал со кој располагаат, преку реформите во образованието, обуката и пазарот на трудот во контекст на политиката за надворешни односи на Европската Унија.

Како инструмент за надворешни односи и политика Европската фондација за обука ја базира нејзината работа на убедување дека *обуката и развојот на човечкиот капитал* во перспектива на доживотното учење може да направи фундаментален придонес во зголемување на просперитетот, создавање на одржлив развој, и поттикнување на социјалната инклузија во транзиција и земјите во развој.

Активностите на Европската фондација за обука се структурирани низ серија од проекти што се случуваат во земјите партнери за да се олесни реформата на стручното образование и обука, како и системите за вработување. Сите активности кои што се вршат се со цел да се обезбедат услуги на Европската комисија, земјите – партнери на Агенцијата и земјите членки на Европската Унија. Помеѓу земјите- партнери на ЕФТ е и Република Македонија, каде што Агенцијата соработува со Министерството за труд и социјална политика, Министерството за образование и наука, Центарот за образование на возрасни и Министерството за економија.

Општите цели на Европската фондација за обука во однос на Република Македонија се насочени кон поддршка на:

а) Европската комисија и нејзините служби, вклучувајќи го и развојот и употребата на надворешната помош,

б) зајакнување на капацитетите во земјата за поддршка на развојот на човечкиот капитал,

Работата на ЕТФ со нашата земја е фокусирана на стручното образование и системот на обука и развој на анализата на образованието, обуката, вработувањето и социјалното вклучување во земјата.

2.11 Обуката- лек за административната импотентност

Неопходно е обуката да го заземе своето вистинско место и значење зошто таа несомнено претставува една од најважните компоненти во развојот на капацитетите на човечките ресурси и е најисплатлива инвестиција во општествениот, демократскиот и економскиот развој.

Обуката треба да соодветствува на промените на правниот, политичкиот и економскиот систем, да го одржува персоналот во административната служба на исто рамниште со опкружувањето, кое забрзано се менува.

Обуката на службениците не треба да се смета за ирационален трошок зошто таа е една од најисплатливите инвестиции во општествениот, демократскиот и економскиот развој.

Со обуката, со перманентното стручно усовршување и оспособување треба да се постигнат следниве цели: градење и развивање капацитети на човечките ресурси и воспоставување стабилни институционални структури; подобрување на ефикасноста и ефективноста во работењето; подобрување на односот кон клиентите; совладување на новите управни техники и постапки на работа, односно зголемување на компетенциите и вештините на државните службеници во согласност со технолошките, техничките, културните, административните и со управувачките промени со кои се соочува државната администрација;

овозможување хоризонтална мобилност на службеникот- прераспоредување; вертикална мобилност- напредување; подобрување на мотивираноста на работа; подобра имплементација на прописите; поддршка во спроведувањето на административните реформи; зголемување на квантумот на знаења за европските работи и за теми во врска со европската интеграција и сл.

Обуката во Република Македонија претставува стихијна и неорганизирана активност, која во претходниот период се поттикнуваше и се финансираше главно од странски донации. Главни причини за тоа се отсуство на чувство за потребата и за значењето од инвестирање во квалитативно подигнување на административниот капацитет; отсуството на конзистентна национална политика за обука; отсуство на сектори за управување со човечки ресурси, буџетски лимитирани финансиски средства и сл.

На обуката не треба да се гледа како награда и привилегија за малкумина повластени, таа не треба да претставува средство за фаворизирање, туку инструмент за подобрување на индивидуалното и на организациското работење. Неопходно е обуката да го заземе своето вистинско место и значење што побрзо, бидејќи несомнено оваа функција на менаџментот на човечки ресурси претставува една од најважните компоненти во развојот на капацитетите на човечките ресурси.

Неминовно, се јавува потребата од основање на посебна академија за обука на службеници, како посебен правен субјект, што ќе придонесе за обезбедување мрежа на стручен кадар за обуки со неопходни квалификации и искуства; континуитет на обуките; нивен еднообразен квалитет; флексибилност и лесна приспособливост на системот кон променливи потреби за обука.

Целите на обуката мора да кореспондираат и да бидат во функција на остварување на стратешките национални приоритети како што се евроатланската интеграција, децентрализацијата, борбата против корупцијата итн.

Во академијата за државни службеници акцентот во обуката треба да се стави на изработка на анализи и на извештаи, управување со човечки ресурси,

стратешко планирање и креирање политики, креирање, имплементирање, управување, следење и евалуација на проекти, комуникациски вештини, етика во однесувањето и работењето и благопријатна организациска клима.

Исто така треба да се даде поголемо значење на управувањето со квалитет во административната служба, контрола на квалитетот на работата и техники на супервизија, информатичка технологија, административен менаџмент, раководење кон резултати, ефективност и квалитет, финансиско работење, економски и социјални прашања, институционална и правна рамка на ЕУ, странски јазици, примена на европските принципи за ефикасно и за ефективно спроведување на административните постапки, едношалтерски систем, вештини и способност за тимска работа, учтиво и љубезно однесување и третман на граѓаните како клиенти, канцелариско работење, деловна комуникација, транспарентност и односи со јавност (Витански, 2011, дневен весник Шпиц).

3. РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА

Потребата за обука во текот на работниот век на државните службеници во развиените земји е препознаена во целата своја сериозност дури во доцните шеесетти години на 20 век, кога на дневен ред на нивните влади се најдоа крупни административни реформи. Сите од нив денес имаат развиено извесни системи за обука на државните службеници кои се разликуваат од земја до земја, во зависност од одреден број историски детерминанти во развојот на државата и самата администрација, системот на државната служба, правната рамка, итн. На пример, во унитарните држави системите за обука претежно се централизирани, во смисла што одлуките за целите, стратегиите и содржината на обуката ги носи централна институција; во федералните држави, не само сојузната, туку и федералните единици воспоставуваат свои независни системи на обука. Во државите со развиена локална самоуправа постојат и независни системи за обука на администрацијата во локалните власти.

Меѓу другите фактори кои влијаат на разликите на системите на обука во развиените земји се вбројуваат системот на државна служба (системите на обука во системот на кариера многу повеќе се ориентирани кон почетна обука при стапувањето во службата и обука за адаптација при унапредувањето, додека во системите на работни места позастапена е специјализираната обука); филозофијата на регрутирањето на кадрите во администрацијата (дали при вработувањето се бара извесно ниво на образование (на пример, високо) или образование на одредено ниво и од конкретна област; начинот на финансирање на обуката; институциите за обука и нивниот статус (Public Service Training Systems in OECD Countries, SIGMA Papers No. 16.).

Во 1989- 1990 година, на пример, во Обединетото Кралство се вложени вкупно 381 милион фунти за обука на јавните службеници, што претставувало 6% од трошоците за плати во владата. Во Франција, пак, во колективниот договор за обука се утврдува минимумот процентуален износ од вкупните трошоци за плати што треба да се намени за обука. Во 1992 година овој процент бил во висина од

2%, а во 1994 година 3,2%. (Податоци од Public Service Training Systems in OECD Countries, SIGMA Papers No. 16). Holden & Livin како што истакнува Баракоска (2009), направиле споредба на поедини стратешки аспекти на обука во 9 Европски земји (Швајцарија, Данска, Германија, Шпанија, Финска, Италија, Норвешка, Шведска и Велика Британија). Сите девет земји ја користат обуката како дел од стратегијата на организацијата, а во седум од нив била и најпопуларен метод за привлекување на нови работници. Меѓу нив во обука Шведска инвестирала 44%, Данска 42 % од вкупната заработувачка.

Во многу централно и источноевропски земји во транзиција беа направени обиди уште од почетокот на периодот на транзиција да се одговори на согледаните потреби за обука на државните службеници. Иако напредокот генерално е тежок и нееднаков во одредени земји, а досегашните напори се често предмет на критика од аспект дека не го обезбедуваат потребниот квалитет и опфат на обуката, скоро во секоја од нив се основани различни институции за обука, како дел од административниот систем или се поделени надлежностите за обука со институции од високото образование.

Во Европа се наведуваат следниве: во Унгарија постои Колеџ за јавна администрација од 1977 година, Институт за јавна администрација, Висока школа за јавна администрација финансирана од Министерството за внатрешни работи и неколку универзитети на кои се добива обука за менаџмент во јавниот сектор; Школа за јавна администрација постои во Латвија; Национална школа за јавна администрација во Полска е основана во 1990 година; Институт за јавна администрација постои во Естонија и Литванија; покрај Школата за јавна администрација како дел од Универзитетот во Љубљана, во Словенија, во 1997 година е основана Управна академија надлежна за организација, финансирање и спроведување на обуката, под надлежност на Министерството за внатрешни работи; во Бугарија е основан Институт за јавна администрација и европска интеграција како извршна агенција под министерот за државна администрација, одговорна за обука на државните службеници; во Албанија постои Институт за

менаџмент и јавна администрација. (Податоци од Public Service Training Systems in OECD Countries, Sigma Papers No. 18).

Доколку се направи една мала компарација за процесот на обука од меѓународен аспект, во текот на историјата меѓународните бизниси биле многу повеќе загрижени за обуката отколку за развој на менаџментот. Тие ги фокусирале нивните напори кон обуката за подготовка на домашните граѓани за странски позиции. Неодамна, преминот кон големата светска конкуренција и зголемувањето на бројот на транснационални фирми воведоа сигнификантни промени во овој став. Ова е особено вообичаено за фирмите при обезбедување генерален менаџмент развојни програми, заедно со обуката за одредени работи.

Во многу меѓународни бизниси, целта на овие програми за обука и развој е стратегиска. Се верува дека развојот на менаџментот е средство што може да се користи како помош за да се постигнат стратегиските цели. Програмата за ваквиот менаџмент обука и развој е дизајнирана за зголемување на целокупното ниво на вештини, знаења, ставови низ миксот од постојано образование и ротации низ поголем број работни места заради стекнување на различни искуства. (Податоци од Меѓународен менаџмент (трет дел) - Стратегиски аспекти на меѓународниот менаџмент, стр. 44- 56)

Со примена на прашалници и тестови може да се дојде до значајни податоци за процената на различни аспекти на обуката во институциите. Во едно истражување се добиени значајни податоци кои зборуваат за вработените, обуките и обучувачите. Кај вработените било можно да се испита ставот спрема обуките, да се проценат досегашните обуки и да се провери мотивацијата. Она што е интересно, е дека вработените имаат потреба активно да се вклучат во планирањето на обуката. На тој начин се обезбедува најголема поврзаност меѓу содржината на обуката и потребата на вработените. Исто така, се покажало дека изборот на обучувачи е важен фактор за успехот на обуката.

Истражувањата покажуваат дека вработените сакаат да ги обучуваат колегите во колективот во кој работат затоа што тие се упатени во

функционирањето на организацијата/институцијата, и знаат да го прилагодат едукативниот материјал и начинот на кој што ќе ги пренесат потребните знаења и вештини. На тој начин обуката се приближува кон праксата и се зголемува нејзината релевантност.

Исто така, од големо значење е поврзаноста на обуката со особините на личноста. Доколку обуката е добро организирана и релевантна за работата ја зголемува самодовербата на вработените, и позитивно влијае врз целокупното функционирање на работниот колектив.

Успешна обука значи успешно поставени цели на обуката кои одговараат на потребите и проблемите на вработените од страна на менаџментот во институцијата. Во спротивно доаѓа до проблеми во мотивацијата на вработените и недоволно искористување на стекнатите знаења и вештини во додатната обука.

Б. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Обуката на вработените како една од најзначајните функции од менаџментот на човечки ресурси, претставува само еден од факторите кои влијаат на ефикасноста на извршувањето на низа работни активности во институциите и организациите.

Предмет на истражување на овој магистерски труд ќе биде анализа на процесот на обуки за вработените во Министерството за труд и социјална политика на Република Македонија, кои имаат работен статус на државни службеници.

Обуката на човечки ресурси претставува само еден од факторите кои влијаат на ефикасноста за извршување на работата. Поради тоа, секоја активност во рамките на обуката треба да се заснова на внимателна анализа на цела низа фактори, кои, заедно со обуката влијаат на извршување на работата. Обуката во рамките на државната служба има одреден број специфични цели, кои првенствено се во функција на јавноста, преку подобрување на односот и квалитетот на дадените услуги за да се олесни меѓународната соработка и интеграцијата во Европа, како и целта да се поддржи спроведувањето на секторските и општите административни реформи.

Правото и обврската за обука и стручно усовршување во некои земји е утврдено во самиот Устав, додека во поголем број земји ваквата обврска е регулирана со законските или подзаконските прописи кои се однесуваат на државните службеници.

Во некои земји како што се Франција, Шпанија и Италија, деталите за обуката на државните службеници се регулирани и во колективни договори.

Процесот на подготовка на Република Македонија во исполнувањето на клучните приоритети од пристапниот процес, со својата комплексност бара постојано зајакнување на капацитетите на државната администрација за имплементација на мерките и активностите кои произлегуваат од Пристапното партнерство. Во насока на остварување на еден од клучните приоритети, зајакнување на системот на напредување во кариерата заснован на заслуги, Секретаријатот за европски прашања (СЕП) и Агенцијата за државни службеници заедно со Министерството за внатрешни работи (МВР); Министерството за труд и социјален политика (МТСП); Министерството за финансии (МФ); Министерството за животна средина и просторно планирање (МЖСПП); Министерството за правда; Собранието на Република Македонија; Секретаријатот за законодавство и Генералниот секретаријат на Владата на Република Македонија има изготвено интерни Упатства како оперативни алатки за имплементација на Стандардите за управување со човечки ресурси.

Воведувањето и спроведувањето на Стандардите за човечки ресурси преку Упатства како интерни акти на органите кои ги применуваат има за крајна цел, зголемување на ефективностa и ефикасноста на вработените во државната администрација, преку зацврстување на системи за раководење, делегирање на надлежности и одговорности, обуки, следење на перформансите на вработените и обезбедување можности за професионален и кариерен развој.

Упатствата се и одлична алатка за понатамошен развој на одделенијата за раководење со човечки ресурси и ја потврдуваат важноста на човечките ресурси како највреден капитал на една институција. Тие во себе ги отелотворуваат најдобрите стандарди кои се витални за успехот или неуспехот во остварувањето на стратешките цели на Владата и подобрување на работењето и ефикасноста на самите институции.

За да се постигнат овие цели на најефикасен начин, Секретаријатот за европски прашања и претходно (Агенцијата за државни службеници) со поддршка на британски фондови преку проектот *Градење капацитети за ЕУ интеграција* интензивно работеа на нивната подготовка. Упатствата за управување со човечки

ресурси опфаќаат листа на стандарди кои треба да ги применат раководителите во соработка со одделенијата со човечки ресурси во рамките на своите одговорности, а особено во однос на:

- Упатство за излезно интервју
- Упатство за боледување
- Упатство за обука и стручно усовршување на државните службеници
- Упатство за воведна обука и менторство
- Упатство за внатрешна комуникација
- Упатство на индивидуален развој на државните службеници
- Упатство за делегирање задачи

Она што е од значење за овој магистерски труд, е Упатството за обука и стручно усовршување на државните службеници, како менаџмент функција на човечки ресурси конкретно во социјалната сфера, односно во Министерството за труд и социјална политика.

Овие Упатства се наменети за вработените во одделенијата за управување со човечки ресурси во рамките на државните служби, кои ќе бидат одговорни лица во споделувања на стекнати знаења и вештини за развој и планирање на човечките ресурси во рамките на нивната институција и кои своето знаење треба да го пренесат на средното и повисокото раководство, а се однесуваат на сите вработени во институцијата (државни службеници).

Упатствата кои се алатки за имплементација на Стандардите за управување со човечки ресурси нема да можат да бидат целосно применливи без постојан ангажман на засегнатите страни (вработените во одделенијата за човечки ресурси) и без силна поддршка од најтесното раководство на институциите.

Конкретно, Упатството за обука и стручно усовршување на државни службеници ја пропишува постапката за проценка на потребите од обука и стручно усовршување, видовите, типовите, нивото на обука и стручно усовршување, субјектите надлежни за спроведување на обуката и стручното усовршување, како

и планирањето, управувањето, координирањето, следењето и оценка на ефектите од обуката и стручното усовршување на државните службеници вработени во органот.

Цел на ова Упатство е да му помогне на органот ефективно да ги спроведе своите активности, а на вработените да го развијат својот потенцијал, да ги подобрат своите вештини и да добијат подобра сатисфакција од работата.

Менаџментот, односно, раководството во рамките на државните институции, мора да води сметка и да ги следи актуелните барања на работните места, односно потребните квалификации и да ги планира неопходните обуки за вработените.

Обуките како дел од менаџментот на човечки ресурси стануваат сè повеќе и повеќе предмет на поголем број научни истражувања. Потребно е да се оправда вложувањето во додатната едукација на вработените. Тоа може да се следи на различни начини, а крајната цел секогаш е човечкиот успех во функција на успешно реализираната мисија и институционална политика.

2. ЦЕЛ И КАРАКТЕР НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во согласност со предметот на истражување на овој магистерски труд, како цели на оваа истражување се поставуваат следниве:

ОПШТА ЦЕЛ- Да се утврди процесот на обуки во секторите при Министерството за труд и социјална политика на Република Македонија.

ПОЕДИНЕЧНИ ЦЕЛИ- Дефинирање на обуката и подигањето на свеста на вработените во Министерството за труд и социјална политика на РМ за значењето и бенефициите од процесот на обука, како една од најзначајните функции на менаџментот на човечки ресурси.

- Да се утврди како се врши идентификување на потребата за обуки на човечките ресурси во Министерството за труд и социјална политика на РМ.
- Да се утврди дали целите на обуките се јасно дефинирани за сите учесници во овој процес.
- Да се утврди дали изборот на програмите за обуки на вработените одговара на потребите на организацијата.
- Да се утврди дали се избираат соодветни методи за обуки на вработените во Министерството за труд и социјална политика на РМ.
- Да се утврди квалитетот и ефикасноста од обуките во секторите при Министерството за труд и социјална политика на РМ.

ТЕОРЕТСКИ ЦЕЛИ- Обуката како посебна функција на менаџментот на човечки ресурси, привлекува сè поголемо внимание во теоријата и практиката како во приватниот така и во државниот сектор. Менувањето на однесувањето на човекот не може да настане без менување на знаењата, вештините и ставовите. Затоа, тие се основен објект на процесот на обука на човечките ресурси. Преку ова истражување, на некој начин ќе се прошират и ќе се добијат нови знаења и практики кои се од голема важност за понатамошниот процес на обука кој што ќе треба да се спроведува и надоградува во доменот на јавните државни служби со посебен осврт во доменот на социјалната сфера.

Зошто обуки за вработените? Зошто е потребно да се организираат обуки за усовршување на вработените? Која е целта на обуките во социјалниот сектор, т.е. Министерството за труд и социјална политика на Република Македонија?- Прашања кои поттикнуваат теоретски образложенија за целисходноста на ова истражување.

Кај некои вработени потребна е дополнителна обука заради недостаток на одредени знаења или вештини кои што се потребни за соодветно реализирање на секојдневните работни задачи. Особено тоа е значајно и важно при вработување на нови кадри кои немаат искуство и немале можност да ги стекнат потребните вештини. Обуката е соодветна токму за пренесување на знаењата и вештините кои се потребни за успешно и ефикасно новиот вработен да ја извршува својата работа. Тогаш, обуката претставува дел од работното воведување на вработениот.

Меѓутоа, обуките треба да бидат континуиран процес кој го поттикнува постојаното наградување и усовршување на вработените. Еден одличен сегмент кој постојано ќе им помага на вработените да стекнуваат нови вештини и секако да ги усовршуваат оние кои веќе ги поседуваат. Обуките во социјалната сфера треба да бидат дел од кариерниот развој на вработените. Со стекнувањето на одредени и специфични вештини на вработените ќе им се даде можност полесно да напредуваат во својата кариера, а институцијата на индиректен начин ќе ги задржува талентите кои секојдневно ги гради.

Пред сè целта на обуките кои Министерството треба да ги реализира за своите вработени претставуваат начин да се поттикне одредена промена во однесувањето на вработените, а тие промени да бидат во согласност со резултатите што менаџментот сака да ги постигне со самото имплементирање на стратегиските цели.

Од голема важност за овој магистерски труд би било доколку испровоцира и поттикне поголем број размислувања и идеи за важноста на процесот на обука на вработените во социјалната сфера и ќе овозможи зајакнување на теоретската подготовка за развојот на обуката како значајна функција на менаџментот на човечки ресурси.

АПЛИКАТИВНИ ЦЕЛИ- Како што спомнав и претходно, Законот за државни службеници на Република Македонија ја дава само минималната законска рамка

во однос на обуката на државните службеници, која треба да служи како основа за прецизирање и разработка на еден целокупен систем на обука.

Тргувајќи од важноста на обуката на вработените во државните служби во доменот на социјалната сфера, овој труд би можел да биде од големо значење во понатамошното креирање и имплементирање на стратегии и политики поврзани со системот на континуирана обука на вработените во социјалната сфера, преку која што ќе се обезбеди квалитет, професионалност и стручност еквивалентни на оние кои ги налага Европа и современото глобално општество.

Обуката како значајна функција на менаџментот на човечките ресурси претставува актуелен општествен процес. За да може да се изврши теоретска ретроспектива и елаборација на проблемот на истражување ќе биде применет современ, дескриптивно-прогностички методолошки пристап.

За да може правилно да се осознае генезата на процесот на обука ќе се започне со проучување на историскиот развој на истиот. Потоа со примена на дескриптивно-прогностички методолошки пристап ќе се овозможи собирање на секундарни податоци, статистички податоци, документи (политики и стратегии), истражувања сè со цел да се утврди фактичката состојба на проблемот кој се истражува. Врз основа на утврдената фактичка состојба која го рефлектира процесот на системот на обука на вработените во социјалната сфера во сегашноста, ќе се овозможи предвидување односно прогноза на сите оние промени и новитети кои ќе треба да бидат имплементирани во идниот современ систем на обука на човечки ресурси во социјалната сфера.

Трудот ќе има емпириски дел кој ќе се заоснова главно на квантитативно истражување на примерок-вработени во Министерството за труд и социјална политика на Република Македонија.

3. ПРОБЛЕМ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Обуката на човечките ресурси претставува само еден од факторите кои влијаат на ефикасноста за извршување на работата. Поради тоа, секоја активност во рамките на обуката треба да се заснова на внимателна анализа на цела низа фактори, кои, заедно со обуката влијаат на извршување на работата.

Обуката во рамките на државната служба има одреден број специфични цели, кои првенствено се во функција на јавноста, преку подобрување на односот и квалитетот на дадените услуги за да се олесни меѓународната соработка и интеграцијата во Европа, како и целта да се поддржи спроведувањето на секторските и општите административни реформи.

Проблем на истражувањето : **Дали во МТСП се спроведуваат обуки кај сите вработени, дали тие обуки се на почетно, средно или високо ниво во однос на имплементирањето на основните функции на обуката како значајна функција на менаџментот на човечки ресурси.**

4. ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Задачите на истражувањето произлегуваат од поставената цел на истото и претставуваат негова конкретизација:

- Да се утврди дали се спроведува обука во рамките на Министерството за труд и социјална политика на Република Македонија
- Да се утврди дали во обуката се вклучени сите вработени без оглед на хиерархиското ниво на кое припаѓаат
- Да се утврди застапеноста на обуки кои се реализираат во Министерството
- Да се утврди квалитетот и ефикасноста од обуките
- Да се воочат евентуалните слабости на обуките
- Да се утврди какви методи за обука се применуваат во Министерството за труд и социјална политика

- Да се направи анализа на начинот за идентификување на потребите и целите за обуки во Министерството за труд и социјална политика на РМ
- Да се согледа интересот и желбата на вработените за обуки
- Да се утврди и анализира улогата на одделението за човечки ресурси во процесот на обуки во МТСП на РМ
- Да се утврди начинот на избор на обучувачи кои ги вршат обуките
- Да се анализираат вештините кои најчесто се развиваат кај вработените преку обуки

5. ХИПОТЕЗИ

Според предметот и проблемот на истражувањето се формулирани следниве хипотези:

1. *Вработените кои се на раководна функција оценуваат дека нивото на спроведените обуки е повисоко, во споредба со оценката на вработените кои не се на раководна функција.*
2. *Вработените кои се на раководна функција оценуваат дека постапката за одредување на потребите и целите на обуките е посоодветна, во споредба со оценката на вработените кои не се на раководна функција*
3. *Вработените кои се на раководна функција оценуваат дека проектирањето, организирањето и реализирањето на обуките е посоодветно, во споредба со оценката на вработените кои не се на раководна функција.*
4. *Вработените кои се на раководна функција оценуваат дека ефектите од обуките се поголеми, во споредба со оценката на вработените кои не се на раководна функција.*

6. ВАРИЈАБЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Варијаблите на истражувањето всушност произлегуваат од елементите на процесот на обуки кои се спроведуваат во Министерството за труд и социјална политика на РМ. Тоа се:

1. Нивото на спроведените обуки- дали спроведувањето на обуки е на почетно, средно или високо ниво во однос на имплементирањето на основните функции на обуката како значајна функција на менаџментот на човечки ресурси.
2. Постапката за одредување на потребите и целите на обуките- дали потребите и целите на обуките успешно се идентификуваат, сè со цел успешно спроведување на обуките и имплементирање на стекнатото знаење и вештини на работните места.
3. Проектирањето, организирањето и реализирањето на обуките- се однесува на утврдувањето на програмите,методите, обучувачите, и вработените кои се обучуваат.
4. Ефектите од обуките- дали обуките одговараат на потребите и целите на вработените и дали се стекнуваат знаења кои ги пренесуваат на работното место. Колку вработените се задоволни од усвоените знаења и вештини за време на обуките, дали во обуките учествуваат несоодветни лица или пак преку обуките се подучуваат погрешни работи.

7. ТЕХНИКИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Истражувањето е направено со примена на прашалник.. Анкетниот образец, применет во истражувањето (Прилог 1) претставува модификувана верзија на прашања чиј автор е Баракоска. Тој содржи 25 прашања на кои се одговара со избор на еден од 5 степенувани одговори (0-воопшто не се согласувам, 1-делумно не се согласувам, 2-неможам да се одлучам, 3-делумно се согласувам, 4-потполно се согласувам).

Со овој прашалник се добиваат информации за спроведените обуки. Резултатот се определува со едноставно собирање на степенот за кој испитаникот се изјаснил при избор на одговорот. Вкупниот резултат се добива со собирање на соодветните одговори и нивно опишување врз основа на образец во кој се вклучени 4 категории:

- A. **0-25** не се спроведува обука
- Б. **25-50** обуките се на почетно ниво
- В. **50-75** обуките се на средно ниво
- Г. **Над 75-** обуките се на високо ниво

8. ПРИМЕРОК

Примерокот е случаен и го сочинуваат 20 раководители на одделенија од различни сектори и 40 вработени (кои што не се на раководно хиерархиско ниво) исто така од различни сектори и одделенија вработените во Министерството за труд и социјална политика на Република Македонија.

9. СТАТИСТИЧКА ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИТЕ

Статистичката обработка на податоците е направена преку сумирање на податоците добиени од анкетниот прашалник, со помош на апликативниот програмски пакет EXCEL, а се претставени со помош на табели.

10. ОРГАНИЗАЦИЈА И ТЕК НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Истражувањето беше спроведено со укажување на тоа дека се прави за научни цели и со ветување анонимност за добиените одговори. Откако беа добиени одговорите со примена на анкетните прашалници, беше спроведено и интервју со фокус група.

11.РЕЗУЛТАТИ

Добиените одговори на тврдењата на анкетниот прашалник се обработени и интерпретирани редоследно, за вработените кои се на раководна функција и вработените кои не се на раководна функција, а потоа е направена споредба меѓу нив. Добиените резултати се претставени со помош на табели и графикони соодветно на прашањата кои се обработуваат. Со анализата на добиените одговори се доаѓа до одредени заклучоци кои се поврзани со проблемот на истражувањето.

Анкетниот прашалник (*во прилог*) се состои од 25 прашања преку кои требаше да се утврди дали се спроведува обука, односно дали постои изграден систем на обука со сите негови елементи, за вработените од сите хиерархиски нивоа. Одговорите на испитаниците се оценуваат со помош на **Скала** во која се дадени критериумите за оценување на резултатите добиени од анкетирањето се со цел да се утврди нивото на спроведените обука кај вработените.

Како можни одговори во наведената скала се понудени следниве: *не се спроведува обука*, обуката е од *почетно ниво*, обуката е од *средно ниво* и обуката е од *високо ниво*.

Табела бр.1.Процена на нивото на кое се спроведуваат обуките

Вработени	Алтернатива на одговори	F	%
Раководна позиција	-не се спроведува обука	0	0
	- почетно ниво	0	0
	- средно ниво	16	80
	- високо ниво	4	20
Нераководна позиција	-не се спроведува обука	3	7,5
	-почетно ниво	12	30
	-средно ниво	21	52,5
	-високо ниво	4	10

Вработените кои се на раководна позиција во најголем број (80%) оценуваат дека обуките се спроведуваат на средно ниво. Исто така, и најголем процент од вработените кои не се на раководна позиција (52,5%) оценуваат дека обуките се реализираат на средно ниво.

Овие резултати ни даваат една општа слика за процесот на обука и воедно ја потврдуваат постулираната тенденација (*хипотеза 1*) дека *вработените кои се на раководна функција оценуваат дека нивото на спроведените обуки е повисоко, во споредба со оценката на вработените кои не се на раководна функција.*

Бидејќи, обуката како значајна менаџмент функција се состои од три фази, направена е анализа на одговорите соодветно на фазите на процесот на обука.

Поделбата на процесот на обука на три основни фази има условен карактер, бидејќи во практиката нивното остварување е меѓусебно поврзано, а некогаш тие се реализираат и истовремено. Тоа се:

- (1) ***одредување на потребите и целите на обуката на човечки ресурси;***
- (2) ***проектирање, организирање и реализирање на програмите за обука; и***
- (3) ***евалуација на ефектите на обуката за човечките ресурси.***

1. Резултати поврзани со одредувањето на потребите и целите на обуката на човечки ресурси

Во делот што следува табеларно ќе бидат прикажани категориите на одговори добиени од вработените кои се наоѓаат на раководна и вработените на нераководна позиција, кои се однесуваат на одредувањето на потребите и целите на обука на човечки ресурси.

Табела 2.Разлики меѓу вработените во проценката на тоа колку успешно менаџментот ги идентификува потребите за обука

Менаџментот во нашата институција успешно ги идентификува потребите за обука на вработените			
Вработени	Алтернатива на одговори	f	%
Раководна функција	-воопшто не се согласувам	3	15
	- делумно не се согласувам	1	5
	- неможам да се одлучам	0	0
	-делумно се согласувам	13	65
	-потполно се согласувам	3	15
Нераководна позиција	-воопшто не се согласувам	9	22.5
	- делумно не се согласувам	16	42,5
	- неможам да се одлучам	8	20
	-делумно се согласувам	5	10
	-потполно се согласувам	2	5

Најголем број од анкетираните вработени кои се на раководна функција (65%) *делумно се согласуваат* дека менаџментот во МТСП секогаш успешно ги одредува потребите и целите на обуката.

Спротивно, пак оценуваат вработените кои не се на раководна позиција. Најголем процент (42,5%) од нив *делумно не се согласуваат* и сметаат дека оваа фаза на процесот на обука не се спроведува успешно (Табела 2).

80% од вработените на раководна позиција наспроти 15% од оние кои не се на раководна позиција имаат позитивен став кон тоа дека менаџментот успешно ги идентификува потребите за обука.

Табела 3. Разлики меѓу вработените во проценката на тоа кога се спроведуваат обуките

Обуката на вработените во нашата институција се актуализираат секогаш кога постои разлика помеѓу постојното и потребното ниво на знаења, вештини и однесувања на вработените			
Вработени	Алтернатива на одговори	f	%
Раководна функција	-воопшто не се согласувам	2	10
	- делумно не се согласувам	4	20
	- неможам да се одлучам	0	0
	-делумно се согласувам	10	50
	-потполно се согласувам	4	20
Нераководна позиција	-воопшто не се согласувам	16	40
	- делумно не се согласувам	9	22,5
	- неможам да се одлучам	6	15
	-делумно се согласувам	9	22,5
	-потполно се согласувам	0	0

Анкетираните вработени кои се на раководна функција во најголем процент (50%) сметаат дека обуката на вработените се спроведува секогаш кога постои разлика помеѓу постојното и потребното ниво на знаења, вештини и однесувања на вработените. Додека вработените кои не се на раководна функција во најголем процент (40%) воопшто не се согласуваат по однос на ова прашање (Табела 3). 70% од вработените кои се на раководна позиција наспроти 22.5% од оние кои не се на раководна позиција имаат позитивен став кон тоа дека обуките се спроведуваат кога постои разлика помеѓу постојното и потребното ниво на знаења, вештини и однесувања на вработените.

60% од вработените на раководна функција потполно се согласуваат дека обуката претставува фактор за остварување на стратегијата и целите на институцијата. Најголем процент (32,5%) и од вработените кои не се на раководна функција исто така потполно се согласуваат по однос на ова прашање (Табела 4). Во однос на ова тврдење 60% од вработените со раководна позиција и исто толкав процент на вработените со нераководна позиција (60%) имаат позитивно мислење.

Табела 4.Разлики меѓу вработените во проценката на тоа колку обуките придонесуваат за остварување на стратегијата и целите на институцијата

Обуката на вработените претставува фактор за остварување на стратегијата и целите на институцијата			
Вработени	Алтернатива на одговори	f	%
Раководна функција	-воопшто не се согласувам	0	10
	- делумно не се согласувам	2	10
	- неможам да се одлучам	2	10
	-делумно се согласувам	0	0
	-потполно се согласувам	14	60
Нераководна позиција	-воопшто не се согласувам	11	27,5
	- делумно не се согласувам	5	12,5
	- неможам да се одлучам	0	0
	-делумно се согласувам	11	27,5
	-потполно се согласувам	13	32,5

Табела 5.Разлики меѓу вработените во проценката на тоа колку целите на обуката се јасно поставени и се разбирливи за учесниците

Во нашата институција целите на обуката секогаш се јасно поставени и разбирливи за сите учесници			
Вработени	Алтернатива на одговори	f	%
Раководна функција	-воопшто не се согласувам	2	10
	- делумно не се согласувам	1	5
	- неможам да се одлучам	2	10
	-делумно се согласувам	8	40
	-потполно се согласувам	7	35
Нераководна позиција	-воопшто не се согласувам	11	27,5
	- делумно не се согласувам	16	40
	- неможам да се одлучам	5	12,5
	-делумно се согласувам	8	20
	-потполно се согласувам	0	0

Анкетираните раководители во најголем процент (40%) делумно се согласуваат дека целите на обуката секогаш се јасно поставени и разбирливи за сите учесници. Анкетираните вработени на нераководна функција во најголем процент (40%) сметаат спротивно и делумно не се согласуваат по однос на ова прашање (Табела 5). 75% од вработените на раководна функција имаат позитивна оцена дека целите на обуката секогаш се јасно поставени и разбирливи за сите

вработени, но само 20% од вработените имаат идентично мислење со нивните претпоставени.

Табела 6.Разлики меѓу вработените во проценката на тоа колку обуките влијаат на мотивацијата за постигнување на целите на институцијата

Обуките ги мотивираат и менаџерите и вработените за постигнување на целите на институцијата			
Вработени	Алтернатива на одговори	f	%
Раководна функција	-воопшто не се согласувам	1	5
	- делумно не се согласувам	1	5
	- неможам да се одлучам	0	10
	-делумно се согласувам	12	60
	-потполно се согласувам	6	30
Нераководна позиција	-воопшто не се согласувам	6	15,4
	- делумно не се согласувам	5	12,8
	- неможам да се одлучам	1	2,6
	-делумно се согласувам	16	41
	-потполно се согласувам	11	28,2

Анкетираните вработени во најголем процент (60%) на раководна функција и (41%) на нераководна функција делумно се согласуваат дека обуките ги мотивираат менаџерите и вработените за постигнување на целите на институцијата (Табела 6). 90% од вработените на раководна функција мислат дека обуките ги мотивираат и менаџерите и вработените за постигнување на целите на институцијата, додека ваква оценка имаат 69.2% од вработените кои не се на раководна позиција.

65% од анкетираните вработени на раководна функција делумно се согласуваат дека во институцијата во која што работата постои интерес и желба за обука, И вработените на нераководна функција во најголем процент (37,5%) исто така делумно се согласуваат (Табела 7). 75% од анкетираните вработени на раководна функција се согласуваат дека во институцијата во која што работат постои голем интерес и желба за обука, наспроти 62.5% од вработените на нераководна функција (Табела 7).

Табела 7.Разлики меѓу вработените во проценката на тоа каков е интересот и желбата за вклучување во обуки

Кај менаџерите и вработените во нашата институција постои голем интерес и желба за обука			
Вработени	Алтернатива на одговори	f	%
Раководна функција	-воопшто не се согласувам	3	15
	- делумно не се согласувам	0	0
	- неможам да се одлучам	2	10
	-делумно се согласувам	13	65
	-потполно се согласувам	2	10
Нераководна позиција	-воопшто не се согласувам	1	2,5
	- делумно не се согласувам	11	27,5
	- неможам да се одлучам	3	7,5
	-делумно се согласувам	15	37,5
	-потполно се согласувам	10	25

Табела 8.Разлики меѓу вработените во проценката на менаџментот за потребите од обуки во иднина

Менаџментот во нашата институција има јасна слика какви ќе бидат потребите во однос на обука на вработените во наредниот период			
Вработени	Алтернатива на одговори	f	%
Раководна функција	-воопшто не се согласувам	0	0
	- делумно не се согласувам	3	15
	- неможам да се одлучам	3	15
	-делумно се согласувам	8	40
	-потполно се согласувам	7	35
Нераководна позиција	-воопшто не се согласувам	11	27,5
	- делумно не се согласувам	14	35
	- неможам да се одлучам	5	12,5
	-делумно се согласувам	7	17,5
	-потполно се согласувам	3	7,5

Најголем процент од вработените на раководна функција (40%) делумно се согласуваат дека менаџментот во МТСП има јасна слика какви ќе бидат потребите во однос на обуката на вработените во наредниот период. Додека пак, вработените на нераководна функција во најголем процент (35%) делумно не се согласуваат (Табела 8). 75% од анкетираните вработени на раководна функција се согласуваат дека менаџментот во нивната институција има јасна слика какви ќе бидат потребите во однос на обука на вработените во наредниот период, наспроти 25.5% од вработените на нераководна функција.

Табела 9.Разлики меѓу вработените во проценката на подготвеноста на институцијата за примена на новата законска регулатива во врска со обуките

Нашата институција секогаш е подготвена за примена на новите законски регулативи по однос на прашањето за обука			
Вработени	Алтернатива на одговори	f	%
Раководна функција	-воопшто не се согласувам	1	5
	- делумно не се согласувам	1	5
	- неможам да се одлучам	3	15
	-делумно се согласувам	8	40
	-потполно се согласувам	7	35
Нераководна позиција	-воопшто не се согласувам	10	25
	- делумно не се согласувам	4	10
	- неможам да се одлучам	4	10
	-делумно се согласувам	18	45
	-потполно се согласувам	4	10

Најголем процент (40%) од анкетираните вработени на раководна функција делумно се согласуваат дека институцијата е секогаш подготвена за примена на новите законски регулативи по однос на прашањето за обука. И вработените на нераководна функција во најголем процент (45 %) исто така делумно се согласуваат по однос на ова прашање (Табела 9). 75% од анкетираните вработени на раководна функција се согласуваат дека нивната институција секогаш е подготвена за примена на новите законски регулативи по однос на прашањето за обука, наспроти 55.5% од вработените на нераководна функција.

Табела 10.Разлики меѓу вработените во проценката на тоа колку обуките им се потребни на сите вработени

Обуката му е потребна на секој вработен во нашата институција			
Вработени	Алтернатива на одговори	f	%
Раководна функција	-воопшто не се согласувам	0	0
	- делумно не се согласувам	1	5
	- неможам да се одлучам	1	5
	-делумно се согласувам	0	0
	-потполно се согласувам	18	90
Нераководна позиција	-воопшто не се согласувам	2	5
	- делумно не се согласувам	1	2,5
	- неможам да се одлучам	0	0
	-делумно се согласувам	11	27,5
	-потполно се согласувам	26	65

По однос на прашањето дека обуката му е потребна на секој вработен во институцијата Раководителите во најголем процент (90%) и вработените на нераководна функција (65%) потполно се согласуваат (Табела 10). Вработените на раководна функција (90%) имаат речиси идентичен став со вработените кои не се на раководна позиција (92%) во однос на тоа дека обуката му е потребна на секој вработен во нашата институција.

2. Резултати поврзани со проектирањето, организирањето и реализирањето на програмите за обука

Табела 11.Разлики меѓу вработените во проценката на тоа колку менаџерите успешно ја идентификуваат стратегијата на институцијата и програмата за обука

Менаџерите успешно ја идентификуваат доминантната стратегија на нашата институција и соодветно на тоа ја утврдуваат програмата за обука на вработените			
Вработени	Алтернатива на одговори	f	%
Раководна функција	-воопшто не се согласувам	0	0
	- делумно не се согласувам	3	15
	- неможам да се одлучам	5	25
	-делумно се согласувам	0	0
	-потполно се согласувам	12	60
Нераководна позиција	-воопшто не се согласувам	15	38,5
	- делумно не се согласувам	8	20,5
	- неможам да се одлучам	9	23,1
	-делумно се согласувам	7	17,9
	-потполно се согласувам	0	0

Вработените на раководна функција во најголем процент (60%) потполно се согласуваат дека доминантната стратегија на институцијата успешно се идентификува од страна на менаџерите и врз основа на тоа соодветно се утврдува програмата за обука на вработените. Кај вработените на нераководна функција имаме поделени одговори од кои најголем процент (38,5%) не се согласуваат, (23,5%) од нив неможат да се одлучат и (20,5%) делумно се согласуваат (Табела 11). 60% од анкетираните вработени на раководна функција се согласуваат дека менаџерите успешно ја идентификуваат доминантната

стратегија на нашата институција и соодветно на тоа ја утврдуваат програмата за обука на вработените, наспроти 17.9% од вработените на нераководна функција.

Табела 12.Разлики меѓу вработените во проценката на тоа колку програмата за обуките соодветствува на потребите на институцијата

Во нашата институција изборот на програмата за обука одговара на потребите на институцијата			
Вработени	Алтернатива на одговори	f	%
Раководна функција	-воопшто не се согласувам	1	5
	- делумно не се согласувам	1	5
	- неможам да се одлучам	1	5
	-делумно се согласувам	7	35
	-потполно се согласувам	10	50
Нераководна позиција	-воопшто не се согласувам	7	17,5
	- делумно не се согласувам	16	40
	- неможам да се одлучам	4	10
	-делумно се согласувам	12	30
	-потполно се согласувам	1	2,5

Вработените- раководители во најголем процент (50%) потполно се согласуваат дека изборот на програма за обука одговара на потребите на институцијата. Вработените на нераководна функција пак во најголем процент (40%) делумно не се согласуваат со оваа констатација (Табела 12). 85% од анкетираните вработени на раководна функција се согласуваат дека во нашата институција изборот на програмата за обука одговара на потребите на институцијата, наспроти 32.5% од вработените на нераководна функција.

Табела 13.Разлики меѓу вработените во проценката на тоа колку при проектирањето на програмите за обука се избира соодветен метод за обучување

При проектирање на програмите за обука секогаш се избира соодветен метод на обучување			
Вработени	Алтернатива на одговори	f	%
Раководна функција	-воопшто не се согласувам	2	10
	- делумно не се согласувам	1	5
	- неможам да се одлучам	1	5
	-делумно се согласувам	12	60
	-потполно се согласувам	4	20
Нераководна позиција	-воопшто не се согласувам	5	12,8
	- делумно не се согласувам	9	23,1
	- неможам да се одлучам	11	28,2
	-делумно се согласувам	12	30,8
	-потполно се согласувам	2	5,1

60% од анкетираните вработени на раководна функција делумно се согласуваат дека во МТСП кога се проектираат програмите за обука секогаш се избира соодветен метод на обучување. Кај вработените на нераководна функција имаме поделени одговори. 30% делумно а голем е и процентот (28,2) на оние и кои неможат да се одлучат (Табела 13). 80% од анкетираните вработени на раководна функција се согласуваат дека при проектирање на програмите за обука секогаш се избира соодветен метод на обучување, наспроти 35.9% од вработените на нераководна функција.

Табела 14.Разлики меѓу вработените во проценката на тоа колку методите на обучување соодветствуваат на способностите на вработените кои се обучуваат

Методите на обучување најчесто одговараат на способностите на поединците (вработените) кои ќе се обучуваат			
Вработени	Алтернатива на одговори	f	%
Раководна функција	-воопшто не се согласувам	1	5
	- делумно не се согласувам	2	10
	- неможам да се одлучам	2	10
	-делумно се согласувам	12	60
	-потполно се согласувам	2	10
Нераководна позиција	-воопшто не се согласувам	4	10
	- делумно не се согласувам	15	37,5
	- неможам да се одлучам	13	32,5
	-делумно се согласувам	8	20
	-потполно се согласувам	0	0

Вработените –раководители во најголем процент (60%) делумно се согласуваат дека методите на обучување најчесто одговараат на способностите на поединците (вработените) кои се обучуваат. Вработените на нераководна функција пак во најголем процент (37,5%) делумно не се согласуваат со оваа констатација. Исто така во голем процент неможат и да се одлучат по однос на оваа прашање (Табела 14). 70% од анкетираниите вработени на раководна функција се согласуваат дека методите на обучување најчесто одговараат на способностите на поединците (вработените) кои ќе се обучуваат, наспроти 20% од вработените на нераководна функција.

Табела 15.Разлики меѓу вработените во проценката на локацијата каде се изведуваат обуките

Обуките во нашата институција најчесто се изведуваат надвор од нашата институција			
Вработени	Алтернатива на одговори	F	%
Раководна функција	-воопшто не се согласувам	1	5
	- делумно не се согласувам	2	10
	- неможам да се одлучам	2	10
	-делумно се согласувам	12	60
	-потполно се согласувам	2	10
Нераководна позиција	-воопшто не се согласувам	6	15
	- делумно не се согласувам	0	0
	- неможам да се одлучам	9	22,5
	-делумно се согласувам	19	47,5
	-потполно се согласувам	6	15

60% од анкетираниите вработени на раководна функција делумно се согласуваат дека обуките најчесто се изведуваат надвор од институцијата. Исто и вработените на нераководна функција во најголем процент (47,5) делумно се согласуваат дека најчесто обуките се изведуваат надвор од институцијата (Табела 15). 70% од анкетираниите вработени на раководна функција се согласуваат дека обуките во нашата институција најчесто се изведуваат надвор од нашата институција, наспроти 62.5% од вработените на нераководна функција.

Табела 16.Разлики меѓу вработените во проценката на изведување обуки без отсуство од работа

Обуките без отсуство од работа широко се применуваат во нашата институција			
Вработени	Алтернатива на одговори	f	%
Раководна функција	-воопшто не се согласувам	5	25
	- делумно не се согласувам	6	30
	- неможам да се одлучам	5	25
	-делумно се согласувам	2	10
	-потполно се согласувам	2	10
Нераководна позиција	-воопшто не се согласувам	11	27,5
	- делумно не се согласувам	14	35
	- неможам да се одлучам	11	27,5
	-делумно се согласувам	4	10
	-потполно се согласувам	0	0

Вработените–раководители во најголем процент (30%) делумно не се согласуваат дека обуките без отсуство од работа се применуваат во МТСП. Исто и вработените на нераководна функција делумно не се согласуваат по однос на ова прашање (Табела 16). 20% од анкетираните вработени на раководна функција се согласуваат дека обуките без отсуство од работа широко се применуваат во нивната институција, наспроти 10% од вработените на нераководна функција.

Табела 17.Разлики меѓу вработените во проценката на реализаторите на обуките

Како обучувачи најчесто се јавуваат различни поединци- непосредни раководители, специјалисти за човечки ресурси од нашата институција.			
Вработени	Алтернатива на одговори	f	%
Раководна функција	-воопшто не се согласувам	3	15
	- делумно не се согласувам	9	45
	- неможам да се одлучам	0	0
	-делумно се согласувам	7	35
	-потполно се согласувам	1	5
Нераководна позиција	-воопшто не се согласувам	15	38,5
	- делумно не се согласувам	14	35,9
	- неможам да се одлучам	5	12,8
	-делумно се согласувам	5	12,8
	-потполно се согласувам	0	0

Најголем процент од вработените на раководна функција (45%) делумно не се согласуваат дека обучувачи најчесто се непосредни раководители и специјалисти за човечки ресурси. Анкетираните вработени на нераководна функција во најголем процент (38,5%) пак воопшто не се согласуваат (Табела 17). 40% од анкетираните вработени на раководна функција се согласуваат дека како обучувачи најчесто се јавуваат различни поединци- непосредни раководители, специјалисти за човечки ресурси од нашата институција, наспроти 12.8% од вработените на нераководна функција.

Табела 18.Разлики меѓу вработените во проценката на реализаторите на обуките од страна на надворешни експерти

Често како обучувачи се јавуваат експерти за одредени области надвор од нашата институција			
Вработени	Алтернатива на одговори	f	%
Раководна функција	-воопшто не се согласувам	2	10
	- делумно не се согласувам	0	0
	- неможам да се одлучам	0	0
	-делумно се согласувам	10	50
	-потполно се согласувам	8	40
Нераководна позиција	-воопшто не се согласувам	1	2,5
	- делумно не се согласувам	0	0
	- неможам да се одлучам	2	5
	-делумно се согласувам	26	65
	-потполно се согласувам	11	27,5

Вработените–раководители во најголем процент (50%) делумно се согласуваат дека при реализацијана обуките често се јавуваат експерти надвор од институцијата. Додека вработените на нераководна функција исто така во најголем процент (65%) делумно се согласуваат во однос на ова прашање (Табела 18). Речиси подеднаков процент на вработени на раководна позиција (90%) и вработени кои не се на раководна позиција (92.5%) изјавуваат дека често како обучувачи се јавуваат експерти за одредени области надвор од нашата институција.

Табела 19.Разлики меѓу вработените во проценката на субјектите што се опфатени со обуките

Во нашата институција обуките најчесто се насочени и се спроведуваат на раководно ниво (ги опфаќаат вработените кои се на повисоко хиерархиско ниво)			
Вработени	Алтернатива на одговори	f	%
Раководна функција	-воопшто не се согласувам	7	17,5
	- делумно не се согласувам	9	22,5
	- неможам да се одлучам	3	7,5
	-делумно се согласувам	15	37,5
	-потполно се согласувам	16	15
Нераководна позиција	-воопшто не се согласувам	2	10
	- делумно не се согласувам	15	75
	- неможам да се одлучам	0	0
	-делумно се согласувам	2	10
	-потполно се согласувам	1	5

Најголем процент (75%) од раководителите делумно не се согласуваат, додека пак најголем процент (37,5%) од вработените на нераководна функција делумно се согласуваат дека во институцијата во која што работат обуките најчесто се насочени и се спроведуваат на раководно ниво (Табела 19). 52.5% од анкетираниите вработени на раководна функција се согласуваат дека во ивната институција обуките најчесто се насочени и се спроведуваат на раководно ниво (ги опфаќаат вработените кои се на повисоко хиерархиско ниво), наспроти 15% од вработените на нераководна функција.

Раководителите во најголем процент (40%) воопшто не се согласуваат дека обучувањето е најчесто насочено кон новите вработени. Додека пак, нераководителите во најголем процент (37,5%) делумно не се согласуваат (Табела 20). 15% од анкетираниите вработени на раководна функција се согласуваат дека во нивната институција обучувањето најчесто е насочено кон новите вработени, наспроти 37.5% од вработените на нераководна функција.

Табела 20. Разлики меѓу вработените во проценката на опфатеноста на нововработените субјектите со обуките

<i>Во нашата институција обучувањето најчесто е насочено кон новите вработени</i>			
Вработени	Алтернатива на одговори	f	%
Раководна функција	-воопшто не се согласувам	8	40
	- делумно не се согласувам	6	30
	- неможам да се одлучам	3	15
	-делумно се согласувам	3	15
	-потполно се согласувам	0	0
Нераководна позиција	-воопшто не се согласувам	7	17,5
	- делумно не се согласувам	15	37,5
	- неможам да се одлучам	3	7,5
	-делумно се согласувам	9	22,5
	-потполно се согласувам	6	15

3. Резултати поврзани со евалуација на ефектите од обуките на човечките ресурси

Табела 21. Разлики меѓу вработените во проценката на квалитетот и ефикасноста на спроведените обуки

<i>Квалитетот и ефикасноста од спроведените обуки во нашата институција е на високо ниво</i>			
Вработени	Алтернатива на одговори	f	%
Раководна функција	-воопшто не се согласувам	3	15
	- делумно не се согласувам	2	10
	- неможам да се одлучам	1	5
	-делумно се согласувам	9	45
	-потполно се согласувам	5	25
Нераководна позиција	-воопшто не се согласувам	11	27,5
	- делумно не се согласувам	14	35
	- неможам да се одлучам	11	27,5
	-делумно се согласувам	4	10
	-потполно се согласувам	0	0

Дека квалитетот и ефикасноста од спроведените обуки во МТСП на високо ниво раководителите во најголем процент (45%) делумно се согласуваат, додека пак вработените- на нераководна позиција во најголем процент (35%) делумно не се согласуваат (Табела 21). 70% од анкетираните вработени на раководна

функција се согласуваат дека квалитетот и ефикасноста од спроведените обуки во нивната институција е на високо ниво, наспроти 10% од вработените на нераководна функција.

Табела 22. Разлики меѓу вработените во проценката на времетраењето на обуките за стекнување на потребните вештини

Времетраењето на обуките е соодветно на потребите на вработените (учесниците) во обуката да ги стекнат потребните вештини			
Вработени	Алтернатива на одговори	f	%
Раководна функција	-воопшто не се согласувам	7	20
	- делумно не се согласувам	1	5
	- неможам да се одлучам	3	15
	-делумно се согласувам	7	35
	-потполно се согласувам	5	25
Нераководна позиција	-воопшто не се согласувам	5	12,8
	- делумно не се согласувам	14	35,9
	- неможам да се одлучам	12	30,8
	-делумно се согласувам	8	20,5
	-потполно се согласувам	0	0

Раководителите во најголем процент (35%) делумно се согласуваат дека времетраењето на обуките е соодветно на потребите на вработените (учесниците) во обуката да ги стекнат потребните вештини. Вработените на нераководна позиција во најголем процент (35,9%) делумно не се согласуваат по однос на ова прашање (Табела 22). 80% од анкетираните вработени на раководна функција се согласуваат дека времетраењето на обуките е соодветно на потребите на вработените (учесниците) во обуката да ги стекнат потребните вештини, наспроти 20.5% од вработените на нераководна функција.

Табела 23. Разлики меѓу вработените во проценката на целите заради кои се врши обуката

Обучувањето се врши затоа што се очекува вработените тоа што го научиле да го применат на работното место			
Вработени	Алтернатива на одговори	f	%
Раководна функција	-воопшто не се согласувам	0	0
	- делумно не се согласувам	0	0
	- неможам да се одлучам	1	5
	-делумно се согласувам	6	30
	-потполно се согласувам	13	65
Нераководна позиција	-воопшто не се согласувам	3	7,7
	- делумно не се согласувам	2	51
	- неможам да се одлучам	2	5,1
	-делумно се согласувам	11	28,2
	-потполно се согласувам	21	53,8

Сите анкетирани вработени во најголем процент (65%) и (53%) потполно се согласуваат дека обучувањето се врши затоа што се очекува вработените тоа што го научиле да го применат на работното место (Табела 23). 95% од анкетираните вработени на раководна функција се согласуваат дека обучувањето се врши затоа што се очекува вработените тоа што го научиле да го применат на работното место, наспроти 82% од вработените на нераководна функција.

Табела 24. Разлики меѓу вработените во проценката на вклученоста во обуки на вработените од различни организациски нивоа

Во процесот на обука учествуваат вработени од сите организациски нивоа			
Вработени	Алтернатива на одговори	f	%
Раководна функција	-воопшто не се согласувам	2	10
	- делумно не се согласувам	2	10
	- неможам да се одлучам	1	5
	-делумно се согласувам	8	40
	-потполно се согласувам	7	35
Нераководна позиција	-воопшто не се согласувам	18	46,2
	- делумно не се согласувам	10	25,6
	- неможам да се одлучам	1	2,6
	-делумно се согласувам	7	17,9
	-потполно се согласувам	3	7,7

Анкетираните раководители во најголем процент (40%) делумно се согласуваат додека пак вработените на нераководни функции најголем процент (46,2%) воопшто не се согласуваат дека во процесот на обука учествуваат вработени од сите организациски нивоа (Табела 24). 75% од анкетираните вработени на раководна функција се согласуваат дека Во процесот на обука учествуваат вработени од сите организациски нивоа, наспроти 25.6% од вработените на нераководна функција.

Табела 25. Разлики меѓу вработените во проценката на тоа дали обуките придонесуваат за селекција за напредување на вработените

Со обуките се подобрува селекцијата за напредување на вработените			
Вработени	Алтернатива на одговори	f	%
Раководна функција	-воопшто не се согласувам	2	10
	- делумно не се согласувам	2	10
	- неможам да се одлучам	3	15
	-делумно се согласувам	6	30
	-потполно се согласувам	7	35
Нераководна позиција	-воопшто не се согласувам	15	37,5
	- делумно не се согласувам	10	25
	- неможам да се одлучам	4	10
	-делумно се согласувам	4	10
	-потполно се согласувам	7	17,5

Дека со обуките се подобрува селекцијата за напредување на вработените 35% од анкетираните раководители потполно се согласуваат, додека пак 37,5% од анкетираните вработените што не се на раководна позиција воопшто не се согласуваат (Табела 25). 65% од анкетираните вработени на раководна функција се согласуваат дека со обуките се подобрува селекцијата за напредување на вработените, наспроти 27.5% од вработените на нераководна функција.

Табела 26. Разлики меѓу вработените во проценката на тоа дали во обуките се вклучени несоодветни лица или лица кои се подучуваат на погрешни работи

Во нашата институција често се случува обуката и ресурсите за обука да се трошат на погрешни вработени или да се подучуваат погрешни работи			
Вработени	Алтернатива на одговори	f	%
Раководна функција	-воопшто не се согласувам	5	25
	- делумно не се согласувам	7	35
	- неможам да се одлучам	1	5
	-делумно се согласувам	4	20
	-потполно се согласувам	3	15
Нераководна позиција	-воопшто не се согласувам	3	7,5
	- делумно не се согласувам	2	5
	- неможам да се одлучам	1	2,5
	-делумно се согласувам	19	47,5
	-потполно се согласувам	15	37,5

Раководителите во најголем процент (35%) делумно не се согласуваат додека пак вработените на нераководна позиција во најголем процент (47,5%) делумно се согласуваат дека во институцијата често се случува обуката и ресурсите за обука да се трошат на погрешни вработни или да се подучуваат погрешни работи (Табела 26). 35% од анкетираните вработени на раководна функција се согласуваат дека во нивната институција често се случува обуката и ресурсите за обука да се трошат на погрешни вработени или да се подучуваат погрешни работи, наспроти 95% од вработените на нераководна функција.

12.ДИСКУСИЈА

Врз основа на добиените резултати се констатира дека вработените кои се на раководна функција и вработените кои не се на раководна функција во најголем број оценуваат дека **обуките се спроведуваат на средно ниво**. Вработените кои се на раководна функција оценуваат дека нивото на спроведените обуки е повисоко, во споредба со оценката на вработените кои не се на раководна функција. Раководителите сметаат дека нивото на спроведувањето на обуки е високо затоа што тие имаат обврска да раководат и одлучуваат за целокупниот процес според пропишаните правила на нивната раководна позиција и субјективност.

Ги преземат сите неопходни чекори започнувајќи од одредувањето на потребите, формулирањето на целите, учесниците во обуките па се до нивната реализација и евалуација. Според нивната функција, тие сметаат дека секогаш спроведувањето на обуки ја оправдува целта, што во случајов не се совпаѓа со мислењето на вработените кои не се на раководна функција.

Во однос на првата фаза која според Бојациоски и Ефтимов (2009) се однесува на **одредувањето на потребите и целите на обуката на човечки ресурси** постојат разлики во ставовите на раководителите и нераководителите. Утврдена е голема разлика во однос на идентификувањето на потребите за обука. Најголемиот број (80%) од вработените кои се на раководна позиција наспроти имаат позитивен став кон тоа дека **менаџментот успешно ги идентификува потребите за обука**. Но, само мал број (15%) од оние кои не се на раководна позиција мислат идентично со своите претпоставени. Исто таква разлика во прилог на вработените на раководна позиција се забележува (75% наспроти 25,5%) и во однос на мислењето дека **менаџментот во институцијата во која што работат има јасна слика какви ќе бидат потребите во однос на обуките на вработените во наредниот период**.

За успешното идентификување на потребите за обука како што пишува Богичевич (2011), постојат голем број методи за собирање на податоци како што

се: пребарување на досиеја на вработените, индивидуални интервјуа, групни интервјуа, прашалници, тестови, опсервација, анализа на работата, тестови на перформансите и сл. Главните извори за добивање на информации за да се идентификуваат потребите за обука се постојните документи (досиеја на вработените, формулари за оцена на перформансите на вработените, извештаи, пофалби и жалби, барања за обука и др).

Анкетираните раководители се согласуваат дека во согласност со нивните ингеренции тие го спроведуваат пропишаниот начин за идентификување на потребите за обука еднаш годишно, само преку примена на индивидуален прашалник што е во согласност со *Стратегијата за обуки* на Министерството за информатичко општество и администрација. Но, очигледно дека вработените кои не се на раководна функција не се согласуваат со ова бидејќи начинот на кој се спроведува идентификувањето преку индивидуален прашалник не е доволен, се спроведува еднаш годишно и не секогаш е во чекор со новитетите и промените, а понекогаш се случува и обуките и ресурсите за обуки да се трошат на погрешни вработени и на погрешни работи.

Голема процентуална разлика се забележува и во однос на позитивниот став кон тоа дека **обуките се спроведуваат кога постои разлика помеѓу постојното и потребното ниво на знаења и вештини на вработените** (70% кај вработени на раководна функција наспроти 22,5% од оние кои не се на раководна позиција). Овој проблем треба да се актуализира секогаш кога постои разлика помеѓу постојното и потребното ниво на знаења, вештините и однесувањата на вработените како услов за успешно извршување на работата.

Таа разлика манифестира низа проблеми поврзани со разни аспекти на функционирањето на институцијата: лоши резултати од работењето, непознавање на новите промени и технологии, усогласување на социјалните политики со политиките на ЕУ, непознавање на законските прописи, незадоволителни активности во врска со истражување и дизајнирање на нови стратегии и планови и сл. Решавање на овие проблеми и надминување на разликата, односно јазот помеѓу постојните и потребните знаења, вештини и однесувања може да се

постигне со соодветен систем на обука, која треба да даде одговор на две прашања: кои знаења и вештини се потребни и кои луѓе треба да се опфатат со обуката.

Во однос на **одредувањето и поставувањето на целите на обуките** 75% од раководителите оценуваат позитивно дека целите на обуката секогаш се јасно поставени и разбирливи за сите вработени, но само 20% од вработените имаат идентично мислење со нивните претпоставени.

Целите на обуката, претставуваат еден вид мост помеѓу потребите за обука и програмите за обука, треба да ги конкретизираат и одредат какви треба да бидат знаењата, вештините и однесувањата на поединците после завршувањето на обуката.

Според раководителите, целите на обуките се добро формулирани и содржат информации за следните елементи на обуката: какво однесување се очекува од поединецот после завршувањето на обуката, кои се критериумите врз основа на кои ќе се оценува таквото однесување и во какви услови се очекува да се манифестира таквото однесување. Правилно формулираните цели на обуката придонесуваат за подобар избор на методите на обуката, попрецизно одредување на задачите на учесниците во обуката и на предавачите во обуката и подобро оценување на резултатите на обуката. Но, вработените на нераководна функција не се согласуваат затоа што не го гледаат имплементирањето на новите знаења, вештини и однесувања во работната средина после завршувањето на обуката.

Разлика во ставовите кај раководителите и нераководители постои и во однос на тоа дека **обуките ги мотивираат и менаџерите и вработените за постигнување на целите на институцијата, како и во однос на примената на новите законските регулативи по однос на прашањето за обука**. Како што истакнува Витански (2011), во стратегијата треба да бидат вклучени сите вработени со цел да изостане селективноста при која се опфаќаат само повисоките нивоа на човечки ресурси бидејќи на тој начин се зголемува мотивацијата и посветеноста на вработените.

.Од големо значење за првата фаза од процесот на обука е согласноста од 60% кај сите вработените дека **обуката претставува значаен фактор за остварување на стратегијата и целите на институцијата**. Исто така, речиси идентичен став имаат вработените во однос на тоа дека **обуката му е потребна на секој вработен во институцијата и дека кај сите вработени постои голем интерес и желба да се обучуваат**.

Во однос на **втората фаза**, која опфаќа проектирање, организирање и реализирање на програмите за обуки, исто така присутни се разлики во ставовите кај вработените на раководна и нераководна функција. Голема разлика се забележува во однос на одговорите дека **изборот на програмата за обука одговара на потребите на институцијата**. Имено 85% од вработените на раководна функција се согласуваат со ова тврдење, наспроти 32.5% од вработените кои не се на нераководна функција.

Голема процентуална разлика е евидентна меѓу двете категории вработени во однос на ставот кон тоа дека **менаџментот успешно ја идентификува доминантната стратегија и врз основа на тоа соодветно ја утврдува програмата за обука на вработените**. Раководителите во голем процент се согласуваат со наведеното тврдење, но вработените на нераководна позиција не се согласуваат со ова бидејќи во стратегијата треба да бидат вклучени сите вработени а не само повисоките нивоа на човечки ресурси бидејќи на тој начин се зголемува мотивацијата и посветеноста на вработените. Вработените на нераководни позиции сметаат дека најчесто се обучуваат вработени на повисоки хиерархиски нивоа а нивните реални потреби за обучување се занемарени. Треба да се потенцира дека секој вработен без разлика на кое хиерархиско ниво припаѓа, треба да биде опфатен со обуки преку кои ќе може да напредува, да се надоградува, да стекне новини во работењето и да придонесе за успешно реализирање на работата на институцијата.

Во однос на **методите на обучување** исто така кај вработените на раководна и нераководна позиција евидентни се големи разлики во однос на

изборот на соодветни методи за обучување кои најчесто одговараат на способностите на поединците кои се обучуваат.

Раководителите имаат позитивен став во однос на методите за обучување и според нив тие се соодветни и одговараат на способностите на поединците кои се обучуваат. Позитивниот став се должи на нивната раководна функција и одговорноста која произлегува од нивната проценка за потребите и способностите на вработените кои треба да се обучуваат. Вработените на нераководна функција не се согласуваат со тоа дека изборот на соодветни методи за обучување кои најчесто одговараат на способностите на поединците кои се обучуваат. Според нив, најголемиот дел од обуките се во вид на предавања и состаноци, на кои што се изнесува теорија, нема интеракција, туку има пасивно седење и слушање. Обуките треба да бидат подинамични, со поголема интерактивност, да бидат вклучени работилници, тимска и групна работа, практични вежби и сл.

Скоро усогласени ставови двете споредувани групи имаат во однос на тоа дека **обуките најчесто се изведуваат надвор од институцијата и најчесто како обучувачи се јавуваат експерти за одредени области надвор од институцијата.**

Третата фаза, која се однесува на **ефектите од обуките** на човечки ресурси исто така резултира со големи разлики во ставовите помеѓу вработените на раководна и нераководна функција. Скоро усогласени размислувања кај двете групи на вработени има во однос на тоа дека **обучувањето се врши затоа што се очекува вработените тоа што го научиле да го применат на работното место.**

Раководителите сметаат дека квалитетот и ефикасноста од спроведените обуки во институцијата во која работат е на високо ниво, затоа што сметаат дека сите неопходни чекори започнувајќи од одредувањето на потребите, преку формулирањето на целите па се до реализацијата на обуките се спроведува на високо ниво и според пропишаните правила на нивната раководна позиција и субјективност.

Исто така, двете споредувани групи на вработени не се согласуваат во однос на **времетраењето на обуките**. Додека раководителите во најголем процент се согласуваат дека времетраењето на обуките е соодветно на потребите на вработените, нераководителите сметаат обратно, и истакнуваат дека е потребно повеќе време за да се постигна целта.

Вработените на нераководна позиција се изјаснуваат дека **квалитетот и ефикасноста од спроведените обуки** не е на високо ниво.

Најслабиот елемент во процесот на обука е токму евалуацијата, бидејќи не постои евалуациска формула со која ќе може да се утврди дали обуката била успешна и дали вработениот (учесник во обуката) се здобил со одредени знаења или развил одредена вештина со која ќе може поуспешно да ги извршува неговите работни задачи.

13.ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Обуката како значајна функција на менаџментот на човечки ресурси треба да биде континуиран процес кој го поттикнува постојаното надградување и усовршување на вработените. Еден одличен сегмент кој постојано ќе им помага на вработените да стекнуваат нови вештини и секако да ги усовршуваат оние кои веќе ги поседуваат.

Заради подобрување на процесот на обука како значајна функција на менаџментот на човечки ресурси, во рамките на Министерството за труд и социјална политика на Република Македонија потребно е да се делува во однос на повеќе аспекти:

1. Од аспект на вработени – што би опфатило дејствување во неколку правци:

- Поттикнување на поголем број размислувања и идеи за важноста на процесот на обука на вработените во социјалната сфера со што ќе се овозможи зајакнување на теоретската подготовка за развојот на обуката како значајна функција на менаџментот на човечки ресурси.

- Соодветни начини за информирање и подигање на свеста буквално на сите вработени во Министерството за труд и социјална политика за сите бенефиции кои што произлегуваат од обуките кои се од суштинско значење за нив самите како вработени во државната служба, а и за самата институција.

- Дејствување и подобрување на пристапот на вработените кон процесот на обука и зголемување на мотивацијата и самомотивацијата на вработените за учество во истите.

- Постојано информирање на вработените за современите европски трендови кон кои јавната државна служба се стреми во однос на креирањето на политиките од социјалната сфера, а единствен начин да се биде во чекор со нив и нивно

имплементирање претставува инвестирањето во човечките ресурси преку менаџмент функцијата- обука.

- Несериозниот пристап на вработените во МТСП да се сведе на минимум и да се преземат сите потребни чекори, вработените кон процесот на обука да се однесуваат сериозно и одговорно.

- Знаењата, вештините, искуствата стекнати за време на обуките неселективно да ги применуваат во секојдневното работење и да ги споделуваат со своите колеги во одделението или Секторот во кој што работат.

- Повторно воведување на претходно користената практика, преку која после секоја завршена обука, со помош на презентација или предавање, вработениот кој учествувал во одредена обука, стекнатите знаења да им ги пренесе на своите колеги.

2. Од аспект на раководни лица- потребно е да се дефинираат следниве процесни промени

- Раководните лица постојано да изнаоѓаат решенија со кои на најсоодветен начин ќе ги мотивираат и поттикнуваат вработените да се обучуваат.

- Постојано да им укажуваат и да ги охрабруваат со позитивен став и сериозен пристап да се однесуваат кон обуките

- Првенствено, тие самите како раководни лица кои имаат ингеренции врз поголем број на вработени сериозно и мотивирачки да гледаат на обуките и бенефициите од нив, а на тој начин да им служат како позитивен пример на своите колеги.

- Да се воведат промени во начинот на кој се идентификуваат потребите за обука со примена на сите расположливи механизми за ниво успешно идентификување преку: постојано пребарување на досиеја на вработените, почести индивидуални интервјуа, групни интервјуа, тестови, постојана и активна

опсервација, анализа на работата, тестови на перформансите, извештаи, пофалби и жалби, барања за обука и сл.

- Од голема важност е да се врши соодветен избор на обуките и на вработените (поедници) кои ќе се обучуваат.

- Промени и поголема активност во однос на следењето на работата на вработените, однесувањето и меѓучовечките односи, се со цел да може навремено и ефикасно да се интервенира, преку обучување да се подобрат одредени негативности и неправилности кои влијаат врз целокупната работа.

- Да се подобри евалуацијата на обуките преку имплементирање на нови алатки и методи за оценување се со цел да може успешно да се видат и применат ефектите од обуките

- Постојано да се залагаат сите вработени, без исклучоци да учествуваат во обуки, од причина што секое работно место и секој вработен без разлика на кое работно место се наоѓа, има потреба да се обучува.

3. Од аспект на институција- потребно е да се дефинираат следниве процесни промени:

- Врвниот менаџмент во Министерството за труд и социјална политика треба да идентификува своја стратегија за обука и развој на државните службеници во доменот на социјалната политика.

- Стратегијата за обука треба да ги опфаќа сите вработени и да биде во функција на остварување на целите на институцијата.

- Трансформација на одделението за човечки ресурси во Сектор за човечки ресурси, кој ќе ја има главната улога во менаџирањето на човечките ресурси, вклучувајќи ја и обуката како многу битна функција

- Екипирање на Секторот за човечки ресурси со потребниот број и соодветните профили на вработени кои што ќе може успешно да ги реализираат сите процеси поврзани со луѓето односно вработените.

- Зголемување на обуките внатре во самата институција и постојано информирање на вработените за нивната важност.

- Постојано следење и навремено имплементирање на новите законски регулативи во однос на обуките се со цел успешно да се инвестира во вработените а и самата институција.

- Институцијата воопшто да не штеди во инвестирање во обуки, бидејќи обуката значи инвестирање во луѓе- инвестирање во знаења, кои се клучни во успешното функционирање на секоја институција.

13. РЕЗИМЕ

Проблемот на трудот беше да се утврди дали во Министерството за труд и социјална политика на РМ се спроведуваат обуки кај *сите вработени*, дали тие обуки се на *почетно, средно или високо ниво* во однос на имплементирањето на основните функции на обуката како основна функција на менаџментот на човечки ресурси.

Истражувањето беше спроведено во Министерството за труд и социјална политика на Република Македонија, беа вклучени вкупно 60 испитаници и тоа: 20 Раководители на сектори и 40 вработени кои не се на раководна функција и припаѓаат на различни хиерархиски нивоа. Истражувањето беше направено со примена на прашалник- анкетен образец.

Согласно поставените цели на истражувањето и врз основа на анализата на резултатите се утврди дека:

- Во Министерството за труд и социјална политика на РМ се спроведуваат обуки кај сите вработени без разлика на кое хиерархиско ниво припаѓа (раководна и нераководна позиција).
- Резултатите потврдија дека според вработените кои се на раководна функција нивото на спроведените обуки е повисоко, во споредба со оценката на вработените кои не се на раководна функција.
- Вработените во најголем број се сложија дека обуката му е потребна на секој вработен без разлика на кое хиерархиско ниво припаѓа, иако резултатите укажуваат дека вработените на нераководна позиција сметаат дека во процесот на обука не се опфатени сите вработени туку само оние кои се на повисоко хиерархиско ниво.
- Се потврди констатацијата дека потребите за обука според вработените на раководна позиција се идентификуваат успешно при што менаџментот на институцијата секогаш има јасна слика за тоа какви ќе се потребите за обука на вработените во наредниот период. Но, вработените на нераководна позиција се изјаснеа спротивно, не согласувајќи се со начинот на идентификација и непознавањето на потребите на вработените.

- Истражувањето покажува дека најголем дел од вработените ја разбираат основната функција на обуката затоа што потполно се согласуваат дека обучувањето се врши затоа што се очекува вработените тоа што го научиле да го применат на работното место.
- Успешно дефинираните цели на обуките придонесуваат подобар избор на методите на обуката, ако се имаат предвид знаењата, вештините и однесувањата кои треба да се усовршат со обуката. Резултатите потврдуваат дека поголем процент (75%) од раководителите оценуваат позитивно дека целите на обуката секогаш се јасно поставени и разбирливи за сите вработени, но само 20% од вработените имаат идентично мислење со нивните претпоставени.
- При анализа на резултатите може да се заклучи дека раководителите во најголем процент се согласуваат дека времетраењето на обуките е соодветно на потребите на вработените, спротивно на нераководителите според кои е потребно повеќе време за обучување за да може да се постигна целта.
- Се потврдува дека изборот на програмата за обука според раководителите е посоодветна и одговара на потребите на институцијата. 32.5% од вработените кои не се на нераководна функција не се согласуваат со ова бидејќи во стратегијата врз чија основа се утврдуваат програмите за обука треба да бидат вклучени сите вработени а не само повисоките нивоа на човечки ресурси бидејќи на тој начин се зголемува мотивацијата и посветеноста на вработените.
- Раководителите имаат позитивен став во однос на методите за обучување и според нив тие се соодветни и одговараат на способностите на поединците кои се обучуваат за разлика од *вработените на нераководна функција кои не се согласуваат со тоа бидејќи* според нив, најголемиот дел од обуките се пасивно седење и слушање.

- Според резултатите може да се заклучи дека обуките најчесто се изведуваат надвор од институцијата и најчесто како обучувачи се јавуваат експерти за одредени области надвор од институцијата.
- Се потврди дека вработените кои се на раководна функција оценуваат дека ефектите од обуките се поголеми, во споредба со оценката на вработените кои не се на раководна функција.

13. КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- Авлијаш, Р. (2008). *Предузетништво и менаџмент малих и среднјих предузеча*, Београд: Универзитет Сингидунум
- Ангелоска- Галевска, Н. (2009). *Планирање на научно истражување*. Скопје: Филозофски факултет (интерен материјал)
- Armstrong, M. (1992). *Human Resource Management Strategy and Action*, Kogan Page, London, U.K.
- Арнаудова, В. (2009). *Планирање на човечки ресурси*- интерен материјал, Скопје: Филозофски факултет
- Акцискиот план за спроведување и следење на Стратегијата за државни службеници во Република Македонија 2009- 2011
- Бабич, Л. (2009). *Управлјанје едукацијом у организацији*, Београд
- Баракоска, А. (2009). *Обука и развој на кадри*- интерен материјал, Скопје: Филозофски факултет
- Баракоска, А. (2010). *Водство како современ пристап во менаџментот*- интерен материјал, Скопје: Филозофски факултет
- Bogicevic B., (2003). *Menadzment ljudskih resursa*, Београд: Ekonomski fakultet

- Бојациоски Д., Ѓорѓијовски Б., (2003), *Теорија на организацијата*, Економски факултет, Скопје
- Бојациоски, Д., Ефтимов, Љ. (2009). *Менаџмент на човечки ресурси*, Скопје: Економски факултет
- Водич за неформално образование www.no.net.mk
- Герасимова, Љ. (2009). *Стандарди за управување со човечки ресурси*, Скопје: Секретаријат за европски прашања, Агенција за државни службеници, Генерален секретаријат на Влада на Република Македонија
- Геровска- Митев, М. (2008). *Социјална политика на Европската Унија*, Скопје: Филозофски факултет
- Големан, Д. (2008). *Емоционална интелигенција у послу*, Загреб: Мозаик књига
- Гоцевски, Т. (2003). *Образовен менаџмент*, Куманово: Македонска ризница
- Гоцевски, Т. (2006). *Социјален менаџмент*, Скопје: Филозофски факултет
- Граѓански дневник на Министерството за труд и социјална политика
- Димитријоска, С. (2010). *Современ менаџмент во социјалната сфера*-интерен материјал, Скопје: Филозофски факултет
- Димитријоска, С. (2010). *Менаџирање на социјални услуги*- интерен материјал, Скопје: Филозофски факултет

- Димитријоска, С. (2010). *Феноменот ТИМ во социјалната работа*- интерен материјал, Скопје: Филозофски факултет
- Ѓорѓијовски, Б. , Бојациоски, Д. (2003). *Теорија на организација*, Скопје: Економски факултет
- Ѓуровска, М. (2008). *Авторизирани предавања по предметот Социологија на трудот*, Филозофски факултет
- Ѓуровска, М. (2009). *Авторизирани предавања по предметот Менаџмент на човечки ресурси- Организациски дизајн*, Скопје
- Ѓуровска, М. (2009). *Авторизирани предавања по предметот Социологија на организациите*, Филозофски факултет, Скопје
- European Principles for Public Administration
- ETF Publication (2010) *Country Information Note Former Yugoslav Republic of Macedonia*
- Живич, М. (2009). *Employee Training Practice in the Serbian publishing industry- Master thesis*, California: Lincoln University
- Жижович, М. , Николич, О. (2010). *Квантитативне методе*, Београд: Универзитет Сингидунум
- Закон за државни службеници
- Закон за изменување и дополнување на законот за државните службеници од 14.09.2009 година

- Закон за социјална заштита
- Јечеменица, Д. , Барјактарович, Л. (2010) *Стратегијско управлјанје лјудским ресурсима*, Суботица: Зборник апстраката 15 интернационалног научног скупа SM 2010
- Kelly, K. (1994). *Motorola Training for the Millennium, Business Week*
- Кениг, Н. (2008). *Квалитативни методи на истражување*, Скопје: Филозофски факултет
- Македонска Академија на науката и уметностите (2009). *Реформата на институциите и нејзиното значење за развојот на Република Македонија*, Скопје
- Максимович, И. (2006). Докторска дисертација: *Образованје менаџера за 21 век*, Београд: Факултет за економију, финансије и администрацију, Универзитет Сингидунум
- Машич, Б. , Бабич, Л. , Веселинович, С. , Томашевич, В. , Болјанович-Џорџевич, Ј. (2009). *Менаџмент- принципи, концепти и процеси*, Београд: Универзитет Сингидинум
- *Менаџмент со човечки ресурси- прирачник* (2008). Скопје: Македонски центар за меѓународна соработка
- *Меѓународен менаџмент Дел 1- Стратегиски аспекти на меѓународниот менаџмент*, (2002). Скопје: Економски факултет
- Милин, П. (2009). *Психологија ученја-* (Мастер рад) , Нови Сад

- *Неформалното образование во Република Македонија: состојби и перспективи*, (2009). Младински културен центар- Битола, Битола
- МТСП (2008) *На патот кон ЕУ: Придонесот на граѓанското општество во креирањето на политиката за социјално вклучување во РМ*, Скопје: МТСП
- Национален систем за координација на стручното оспособување и обука на државните службеници во Република Македонија
- Николоски, Т. (2000). *Психологија на трудот*, Скопје: Филозофски факултет
- Пантич, С. (2010). *Савремене тенденции у менаџменту лјудских ресурса- Студија случаја” Телеком Србија ” а.д (Мастер рад)*, Београд: Департман за последипломске студије
- Пејковски, Ј. (2008). *Меѓународен менаџмент-* авторизирани предавања, Скопје
- Пејковски, Ј. (2009).*Менаџмент на човечки ресурси-* авторизирани предавања, Скопје: Filozofski fakultet
- Пејковски, Ј. (2008). *Социјален развој*, Скопје: Филозофски факултет
- Поповски, М. (2009). *Кохезивност на група-* авторизирани предавања, Скопје: Филозофски факултет
- Поповски, М. , Бараковска, А. , Стојановска, В. (2010) *Комуникации и водство во организациите-* интерен материјал, Скопје: Филозофски факултет

- Правилник за внатрешна организација на Министерството за труд и социјална политика на Република Македонија
- Правилник за систематизација на работните места во Министерството за труд и социјална политика
- Public Service Training Systems in OECD Countries
- Ружин, Н. (2006) *Современи системи на социјалната заштита*, Скопје: Филозофски факултет
- Сарџоска Елисавета, (2009). *Психологија на организациите*, Филозофски факултет, Скопје
- Силјановска- Давкова Г. , Тренеска Р. , Трендафилова Т. , (2004). *Прирачник за полагање стручен и приправнички испит- второ изменето и дополнето издание*, Скопје
- Стратегија за обука на државни службеници во Република Македонија 2009-2011
- Стратегија за соработка на Владата со граѓанскиот сектор(2007-2011)
- Стратешки план на Министерството за труд и социјална политика 2011-2013
- Томашевич, В. (2007). *Професионални развој и пословне вештини*, Београд: Универзитет Сингидунум

- Torrington, D., Hall, L., Tayler, S. (2004). *Menadzment ljudskih resursa*. Data status, Beograd
- Трајковски, Д. , Димитријоска, С. (2010). *Менаџирање на човечки ресурси во јавна администрација*- интерен материјал, Скопје: Filozofski fakultet
- Узунов, В., Постолов, К. , Павловска –Данева, А. (2008). *Нацрт- политика за обука на државните службеници од централната администрација во Република Македонија*, Скопје: Фондација Институт отворено општество- Македонија
- Упатство за обука и стручно усовршување на државните службеници
- Упатстава за управување со човечките ресурси
- Упатство за воведна обука и менторство за нововработените во државните институции
- Фалмер, Р. (1994). *Новиот менаџмент*, Скај Агенција, Скопје
- Fontana, D. (1990) , *Social skills at work*, Pritich Psychological Society
- Цветинович, М. (2009). *Менаџерска економија*, Београд: Универзитет Сингидунум
- Чирович, М. , Милисављевиќ, М. , Покрајац, С. , Машич, Б. , Хелета, М. (2009). *Стретешки менаџмент*, Београд: Научно друштво Србије и Универзитет Сингидунум

- Џорџевич- Болјанович, Ј. (2008). *Кључни фактори утицаја на ефективност програма менаџмента знања*- Докторска дисертација, Београд: Универзитет Сингидунум
- Шкариќ, О. (2009). *Комуникација*- интерен материјал, Скопје: Филозофски факултет
- Шуклев, Б. (2004). *Менаџмент*, Економски факултет, Скопје
- <http://www.ads.gov.mk>
- <http://www.csglobal.com.mk>
- www.etf.eu.int
- <http://www.google.com>
- <http://pmg.org.za/report/20100908-minister-public-service-sector-education-training-status-pseta-briefi>
- <http://www.mtsp.gov.mkhttp://www.mtsp.gov.mk/WBStorage/Files/Final/Reports MAK.pdf>
- <http://www.ntis.gov.au>
- <http://www.businessballs.com/traindev.htm>
- <http://www.trainingzone.co.uk>
- <http://www.dol.gov/dol/topic/training/index.htm>

- <http://www.mhra.mk>
- <http://skills.rs/obuka.html>
- <http://iias-iias.org>
- <http://www.vlada.mk>
- <http://www.training.com.au>
- <http://www.astd.org>
- www.pravo.org.mk
- www.poslovnaizvrsnost.hr
- <http://www.degreeedirectory.org/html>
- http://www.ipa.ie/Education_&_Training
- <http://www.unicef.org>
- <http://unpan.gov>
- <http://www.training.fema.gov>
- <http://www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan004395>.
- <http://www.singipedia.com>
- <http://www.hr.com>

- <http://www.bhrmda.com>
- <http://www.ilo.com>
- <http://www.zvrm.gov.mk>
- <http://www.hrdf.org.mk/Human> Resources Development Fund

14.ПРИЛОЗИ

Прилог 1 . Анкетен образец

АНКЕТЕН ОБРАЗЕЦ

Со заокружување само на еден од броевите (од 0 до 4), наведете колку се согласувате со содржината на долунаведените тврдења. Одговорите треба да се однесуваат на одделението во кое Вие работите.

Легенда:

0 – воопшто не се согласувам; 1 – делумно не се согласувам;
2 – неможам да се одлучам; 3 – делумно се согласувам; 4 – потполно се согласувам.

1.Менаџментот во нашата организација успешно ги идентификува потребите за обука на вработените

0 1 2 3 4

2.Обуката на вработените во нашата организација се актуализира секогаш кога постои разлика помеѓу постојното и потребното ниво на знаења, вештини и однесувања на вработените

0 1 2 3 4

3.Обуката на вработените претставува фактор за остварување на стратегијата и целите на организацијата

0 1 2 3 4

4. Менаџерите успешно ја идентификуваат доминантната стратегија на нашата институција и соодветно на тоа ја утврдуваат програмата за обука на вработените 0 1 2 3 4
5. Во нашата организација, целите на обуката секогаш се јасно поставени и разбирливи за сите учесници 0 1 2 3 4
6. Обуките ги мотивираат и менаџерите и вработените за постигнување на организациските цели 0 1 2 3 4
7. Со обуките се подобрува селекцијата за напредување на вработените 0 1 2 3 4
8. Кај менаџерите и вработените во нашата организација постои голем интерес и желба за обука 0 1 2 3 4
9. Менаџментот во нашата организација има јасна слика какви ќе бидат потребите во однос на обука на вработените во наредниот период 0 1 2 3 4
10. Нашата организација секогаш е подготвена за примена на новите законски регулативи по однос на прашањето за обука 0 1 2 3 4
11. Во нашата организација изборот на програмата за обука одговара на потребите на организацијата

	0	1	2	3	4
12. Во процесот на обука учествуваат вработени од сите организациски нивоа	0	1	2	3	4
13. Обуката му е потребна на секој вработен во нашата организација	0	1	2	3	4
14. При проектирање на програмите за обука секогаш се избира соодветен метод на обучување	0	1	2	3	4
15. Методите на обучување најчесто одговараат на способностите на поединците (вработените) кои ќе се обучуваат	0	1	2	3	4
16. Во нашата организација често се случува обуката и ресурсите за обука да се трошат на погрешни вработени или да се подучуваат погрешни работи	0	1	2	3	4
17. Обучувањето се врши затоа што се очекува вработените тоа што го научиле да го применат на работното место	0	1	2	3	4
18. Обуките во нашата организација најчесто се изведуваат надвор од нашата организација	0	1	2	3	4
19. Обуките без отсуство од работа широко се применуваат во нашата организација	0	1	2	3	4

20.Како обучувачи најчесто се јавуваат различни поединци – непосредни раководители, специјалисти за човечки ресурси од нашата организација 0 1 2 3 4
21.Често како обучувачи се јавуваат експерти за одредени области надвор од нашата организација 0 1 2 3 4
22.Во нашата организација обуките најчесто се насочени и се спроведуваат на раководно ниво (ги опфаќаат вработените кои што се на повисоко хиерархиско ниво) 0 1 2 3 4
23.Во нашата организација обучувањето најчесто е насочено кон новите вработени 0 1 2 3 4
24.Времетраењето на обуките е соодветно на потребите на вработените (учесниците) во обуката да ги стекнат потребните вештини 0 1 2 3 4
25.Квалитетот и ефикасноста од спроведените обуки во нашата организација е на високо ниво 0 1 2 3 4

Скала образец (во која се утврдени критериумите за оценување на резултатите добиени од анкетаирањето за утврдување на нивото на спроведување на обуката на вработените).

СКАЛА- ОБРАЗЕЦ	
ОД 0 – 25	Не се спроведува обука
ОД 25 – 50	Почетно ниво на спроведување на обука
ОД 50 – 75	Средно ниво на спроведување на обука
НАД 75	Високо ниво на спроведување на обука