



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



**МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ОПШТЕСТВЕНИ  
ДЕЈНОСТИ**

**СТРАТЕШКИОТ РАЗВОЈ НА  
ОРГАНИЗАЦИИТЕ И ПОТРЕБАТА ОД  
ОБУКА**

**- МАГИСТЕРСКИ ТРУД -**

Кандидат:

**Лозана Петрушевска**

Ментор:

**проф.д-р Анета Баракоска**

Скопје, 2013

# СОДРЖИНА

<b>ВОВЕД</b> .....	<b>4</b>
<b>I. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ</b> .....	<b>8</b>
<b>1. ДЕФИНИРАЊЕ НА ПРОБЛЕМОТ И ОСНОВНИТЕ ПОИМИ</b> .....	<b>9</b>
1.1. ДЕФИНИРАЊЕ НА ПОИМОТ ЗА ОРГАНИЗАЦИЈА .....	9
1.2. ДЕФИНИРАЊЕ НА ПОИМОТ ОБУКА НА ВРАБОТЕНИТЕ .....	10
1.3. ЗНАЧЕЊЕ НА ОБУКАТА .....	12
1.3.1. Специфичности на обуката во државната служба .....	14
1.3.2. Обука во производствените и услужни дејности – потреба и значење .....	18
1.4. РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА .....	20
<b>2. УЧЕЊЕ</b> .....	<b>23</b>
<b>3. ФАЗИ НА ПРОЦЕСОТ НА ОБУКА</b> .....	<b>27</b>
3.1. ФАЗА 1: ПРОЦЕНА НА ПОТРЕБАТА ОД ОБУКА-АНАЛИЗА .....	28
3.1.1. Анализа на ниво на организација .....	30
3.1.2. Анализа на задача .....	31
3.1.3. Анализа на личност .....	32
3.2. ФАЗА 2: ДИЗАЈН.....	32
3.3. ФАЗА 3: ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА .....	35
3.3.1. Методи за обука на работно место .....	38
3.3.2. Методи за обука надвор од работното место .....	42
3.3.3. Кој ги спроведува обуките во организацијата .....	46
3.3.4. Методи за обука на менаџментот.....	49
3.4. ФАЗА 4: ЕВАЛУАЦИЈА НА ПРОГРАМАТА ЗА ОБУКА (Оцена на успешноста).....	50
3.4.1. Кога треба да се врши евалуација .....	52
3.4.2. Како треба да се врши евалуација на успешноста на програмата за обука.....	54
<b>4. КОНЦЕПТИ НА ПРОЦЕСОТ НА ОБРАЗОВАНИЕ И ОБУКА</b> .....	<b>57</b>
4.1. ТРАДИЦИОНАЛЕН КОНЦЕПТ НА ОБРАЗОВАНИЕ И ОБУКА.....	57
4.2. СОВРЕМЕНИ КОНЦЕПТИ ВО ОБУКАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ .....	59
4.2.1. Концепт на организација која учи .....	59
4.2.2. Управување со знаење .....	61
4.2.3. Концепт на обука “ По мерка на организацијата”.....	63
<b>5. ТРЕНДОВИ ВО ОБУКИТЕ</b> .....	<b>66</b>
<b>II. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ</b> .....	<b>70</b>
<b>1. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ</b> .....	<b>71</b>
<b>2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО</b> .....	<b>72</b>
<b>3. ХИПОТЕЗИ</b> .....	<b>75</b>
<b>4. ВАРИЈАБЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО</b> .....	<b>76</b>
<b>5. МЕТОДИ, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО</b> .....	<b>77</b>

6. ПОПУЛАЦИЈА И ПРИМЕРОК .....	79
7. СТАТИСТИЧКА ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИТЕ .....	80
8. ОРГАНИЗАЦИЈА И ТЕК НА ИСТРАЖУВАЊЕТО .....	80
<b>III. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД СПРОВЕДЕНОТО ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ .....</b>	<b>81</b>
1. Табеларен приказ на демографската структура на анкетираниите вработени во организации кои ја претставуваат државната служба и организации во приватен сектор .....	83
2. Анализа и интерпретација на резултатите добиени од анкетниот лист за вработените во државната служба и вработените во приватниот сектор .....	87
3. Инференцијална статистика на резултатите за потребата и нивото на обуки кои се спроведуваат кај вработени во државната служба и приватниот сектор .....	112
4. Значајност на разлики во придонесот и бенефитот од обуките кај вработените во државната служба и вработените во приватниот сектор .....	115
5. Презентација на добиените резултати од спроведеното интервју на менаџерите од државната служба и менаџерите од приватниот сектор .....	118
<b>IV. ДИСКУСИЈА.....</b>	<b>124</b>
1. Дискусија на резултатите од анкетниот лист на вработените во државната служба и организациите со производствени и услужни дејности.....	125
2. Интерпретација и дискусија на резултатите од спроведеното интервју на менаџерите во државната служба и приватниот сектор .....	129
<b>ЗАКЛУЧОК.....</b>	<b>132</b>
<b>КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА.....</b>	<b>137</b>
<b>ПРИЛОЗИ .....</b>	<b>143</b>
<b>БИОГРАФСКИ ПОДАТОЦИ.....</b>	<b>144</b>
<b>АНКЕТЕН ЛИСТ.....</b>	<b>145</b>
<b>ПРОТОКОЛ ЗА СТРУКТУРИРАНО ИНТЕРВЈУИРАЊЕ.....</b>	<b>148</b>

## **ВОВЕД**

Во услови на исклучително брзи технолошки промени, глобализацијата, зголемувањето на конкуренцијата помеѓу организациите, состојбата на пазарот на работната сила, демографските промени, а особено растечкото значење на знаењето, се наметнува потребата од континуирано учење во текот на целиот живот, стекнување на нови знаења и вештини кои се обезбедуваат преку обуката.

Човечките ресурси се основа на конкурентската предност на организацијата и денес заземаат важно место во формулирањето и примената на стратегијата и стратегиската контрола. Човечките ресурси претставуваат стратегиски партнер во организацијата. Организацијата треба да се осигура дека располага со луѓе кои го имаат потребното знаење и вештини за да можат ефикасно да ги спроведуваат своите задачи во процесот на примена на стратегијата. Повеќе од нужно се наметнува потребата од развивање на вештини, компетенции и однесувања кај вработените кои и се потребни на организацијата за да ги оствари стратегиските цели.

Денес вработените го претставуваат “имотот на организацијата”, се зборува за човечки ресурси, бидејќи се повеќе како средства за работа се користат знаењата, вештините и работните контакти кои ги има изградено вработениот. Со цел да ја задржат својата конкурентска предност во современи услови на работење организациите мора да бидат флексибилни, секогаш фокусирани на квалитетот и на клиентите се со цел постигнување на се подобар учинок.

Природата на работата како и начинот на работењето мора да се менуваат, а со тоа и да предизвикаат континуирана промена во знаењата, способностите и вештините на вработените. Со тоа обуката станува стратегија на една организација. Со вложување во обука кај вработените се постигнува поголем учинок во работењето, претпријатието ја задржува позицијата на пазарот и ја зачувува конкурентската предност во однос на останатите. Се постигнува единственост и различност на организацијата која е во состојба да создава нови знаења, а не само да се потпира на веќе

постоечките. Знаењето е основен фактор кој ја обезбедува конкурентската предност на организацијата и нејзиниот долгорочен напредок.

Преку континуирано стекнување на нови знаења, вештини и способности не само што се зголемува работната ефикасност и продуктивноста на организацијата, туку и се олеснува работниот процес кај работниците, како и се зголемува нивната вредност. Со тоа се јавува потребата да се развие еден цел систем на едукација, обука и развој на вработените. Обуката треба да овозможи подобро разбирање на работните процеси со кои се управува. Таа треба систематски да се планира, започнувајќи со обука на менаџерите кои треба да го поддржат процесот на учење, така што ќе го иницираат, ќе го помагаат, а притоа и самите ќе се обучуваат. Токму тоа е и новата улога на менаџерите. Менаџерите го организираат мерењето и анализата на резултатите од обуката, како и влијанието на обуката и оспособувањето врз ефектите од подобрувањето. (Perovic, M. 2007 str. 2)

Обуката е поврзана со начинот на кој организацијата ги постигнува своите организациски цели. Стратешки, обуката може да има бројни поволности за самата организација. Имплементацијата на современите трендови на континуирана обука и образование на вработените претставува клучна компонента која доведува до висока компетентност на вработените соодветно да одговорат на барањата на работното место, оптимални резултати и успешност во работењето, развивање на интерес и мотивација кај вработените за континуирано учење и работно усовршување, развивање на позитивен став кај вработените во однос на работата, стекнување на знаења од новите технологии и со тоа избегнување на застарени знаења кои го оневозможуваат пратењето на новите технологии во одредени области, конкурентност на организацијата, менаџирање на знаења, приходи и перформанси, поверодостојна процена на потребата од обука со цел да се одреди кои пристапи за обука можат да се применат во однос на најважните прашања поврзани со работните преформанси.

Во минатото конкурентската предност помеѓу организациите се мерела во однос на физичкиот капитал. Но со развојот на информатичката ера

“известувањето” стана суровина која многу организации ја прават и ја продаваат преку нивните “работници со знаење”. Менаџментот на знаења е начинот на кој една организација го утврдува и ракува со знаењето, се со цел да биде конкурентна. Самиот процес на создавање на вредност преку користење на интелектуалниот капацитет со кој располага организацијата е всушност она што организацијата, односно самите луѓе во организацијата го знаат. Менаџирањето со знаења претставува свесно настојување да се пренесат вистинските знаења до вистинските луѓе и во вистинско време, со цел да се споделат и да се искористат. \* (Mathis,R; Jackson,J,2010, стр.263)

Исклучително добро осмислените стратегии на бројни организации кои работат и на глобално ниво не може да функционираат доколку немаат добро обучен кадар кој би ги спровел таквите стратегии низ светот. Со глобалното ширење на работењето, стратешката обука станува се поважна. На обуката мора да се гледа како на клучен елемент за глобален стратешки успех.\* (Mathis,R; Jackson,J,2010, стр. 265)

## **I. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ**

# 1. ДЕФИНИРАЊЕ НА ПРОБЛЕМОТ И ОСНОВНИТЕ ПОИМИ

## 1.1. ДЕФИНИРАЊЕ НА ПОИМОТ ЗА ОРГАНИЗАЦИЈА

Организациите меѓусебно се натпреваруваат во однос на нивните способности, вкупниот збир на знаења и експертиза кој им овозможува предност пред конкурентите. Големите светски претпријатија се повеќе вложуваат средства и време во развојот на знаењата и вештините на своите вработени, буџетите за обука се во пораст, додека на вработените се повеќе се гледа како на човечки капитал.

Поимот организација е изведен од грчкиот збор *ergon* кој во превод значи (работа, дело) и од него изведениот збор *organon* кој во превод значи орудие, алатка, справа. Организацијата се јавува уште во најраната историја на човековото општество, но во еден сосема поинаков вид од оној во кој ја среќаваме денес. Во времето на праисторијата на луѓето им било добро познато тоа дека кога се обединети силата на човештвото е голема, поради што добрата меѓусебна организираност им овозможувала успешен улов со кој се хранеле. Како пример за организација можеме да видиме и во изградбата на Египетските пирамиди каде учествувале голем број на луѓе (робови) кои вложувале големи сили.

Денес организацијата во својот наједноставен облик претставува формална група на луѓе кои се организирани за да постигнат одредена заедничка цел или збир на цели и кои располагаат со одредени средства и ресурси. Бизнес организациите денес варираат со својата големина и можат да се движат од еден вработен па се до десетици илјади вработени. Во рамки на овој труд ќе ги разгледаме обуките кои се организираат како во рамки на државната служба, така и во организациите од производна и услужна дејност.

Стратегијата е релативно нов концепт кој во работната теорија и пракса започнува да се користи во средината на 50-те години на XX век. Стратегија е збор кој произлегува од грчкиот јазик со значење генерал, војсководец. Иако во буквален превод значи водење на војска, зборот стратегија во поширока смисла може да се преведе како правец за акција, начин на остварување на мисијата и целта на организацијата. Како резултат на променливото, турбулентно и комплексно опкружување се повеќе на стратегијата се гледа како на план за менаџирање со промените, можност самата организација да се поврзе со севкупното променливо опкружување на еден специфичен начин кој ќе и обезбеди континуиран и успешен развој. Организациите во кои обуката и развојот на човечките ресурси се поставени на стратешко ниво, во суштина градат стратегија за развој која ќе го препознава и отстранува недостатокот од вештини кај вработените кои би можеле да ја загорзат организациската стратегија.

### **1.2. ДЕФИНИРАЊЕ НА ПОИМОТ ОБУКА НА ВРАБОТЕНИТЕ**

Обуката има централно значење во однос на развојот и зацврстувањето на способностите на организациите и претставува најважен дел од стратешкиот менаџмент. Особено забрзаниот технолошки развој ја наметнува потребата вработените континуирано да располагаат со знаења, вештини и способности преку продолжено, континуирано учење.

Терминот обука вообичаено се користи за да се опише секој напор на организацијата во однос на поттикнувањето на учење кај вработените. Многу експерти прават разлика помеѓу обука која се стреми да биде потесно фокусирана и ориентирана кон грижа за краткотрајна изведба и развој, кој тежнее кон проширување на индивидуалните вештини за идни одговорности. И двата термини тежнеат да бидат комбинирани во единствена фраза – обука и развој - за да се препознае комбинацијата на активности кои организациите ги користат за да се зголемат вештините на вработените.

\*(Боландер,Џ; Снел,С. 2011, стр.306).

Обуката се смета за систематски процес кој се спроведува по иницијатива на организацијата и овозможува подобро извршување на работата. Може да се дефинира и 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, Д. 2009, стр.151).

Најприфатлива дефиниција за поимот обука дава Б.Богичевиќ која обуката ја дефинира како плански напор на организацијата да ја подобри перформансата на вработените на нивното работно место или на некое поврзано работно место. Под обука се подразбираат промени во специфичните знаења, способности, вештини, ставови или однесувања на вработените.\*(Bogicevic, B.2003, str.153)

Основни поими кои го определуваат процесот на обука се следните:

- *Знаења:* Го опфаќаат се она што вработениот треба да го знае за да може да ги извршува работните задачи
- *Вештини:* Се она што вработениот треба да може да го извршува при остварување на работните задачи
- *Однесувања:* Ставот на вработениот кон работните задачи и луѓето со кои воспоставува меѓусебни односи при нивното извршување\* (Бојациоски, Д.2009, стр.151)

Основната цел на обуката е вработените да се стекнат со конкретни знаења и вештини, како и корисни способности со што се зголемува нивната ефикасност на работното место, а со тоа и продуктивноста на организацијата. Развојот на интелектуалниот капацитет кај вработените кој ги опфаќа знаењата, вештините, способностите и однесувањата претставува еден од условите за постигнување и одржување на конкурентската предност на пазарот.

### Што е образование, а што обука?

**Образование** (едукација) е стекнување и постојано иновирање на знаењата од областите кои се релевантни за работењето и целите на организацијата.

**Тренинг** претставува секоја помалку или повеќе организирана програма за увежбување на стекнатите практични знаења и вештини.

**Обучување** е стекнување на нови практични знаења и вештини потребни за извршување на тековните конкретни работи и работни задачи.

**Професионално усовршување** се одредува како стекнување и развој на вештини кои ќе бидат потребни за извршување на идните работи.

\*(Преземено од сајтот на Агенцијата за обука на вработени и консалтинг ПроАктива, [www.proaktiva.rs](http://www.proaktiva.rs))

## 1.3. ЗНАЧЕЊЕ НА ОБУКАТА

Како резултат на влијанието на повеќе фактори кои и претходно ги споменавме како што се глобализацијата, растечкото значење на знаењето, силниот фокус на квалитет и сл. се повеќе организации во светот вложуваат големи средства во организирање на програми за обука на вработените, се со цел постигнување и задржување на конкурентска предност на пазарот. Некои истражувања покажуваат дека компаниите на различни програми за обука трошат од 1,5%-2% од вкупниот годишен буџет на заработка, а доколку се додадат и индиректните трошоци на обуката (заработката на вработените кои се опфатени со обука во текот на работното време, како и трошоците на изгубена продуктивност поради нивно отсуство од работа) овие трошоци изнесуваат и 10% од буџетот на заработка.\*(Bogicevic, B.2003, str.153)

Обуката е содржински и функционално фокусирана на конкретна подготовка за определена работа. Таа најчесто претставува структуриран

процес со кој им се помага на вработените да ја подобрат својата работна изведба или да стекнат конкретни компетенции (знаења, вештини и ставови) за конкретна работа. Бидејќи обуката се фокусира на ефикасност не е толку формална како што е образованието, ниту пак има долга временска рамка. Меѓутоа, обуката има еднакво значење заради зголемувањето на способноста на индивидуата за одредена вештина (или вештини) што произлегува од неа.\*(Смилевски,Ц. Груевски,Д. Смилевски,З. 2010, стр.97)

Може да се каже дека обуката претставува комплексна функција која ја наметнува потребата од квалитетно извршување на работните активности. Конечниот резултат од обуката зависи од тоа колку добро се извршени работните активности. Самиот процес на обука се состои од повеќе меѓусебно поврзани активности:

1. *Одредување на целите и потребата од обука на вработените*
2. *Проектирање, организирање и реализација на програмите за обука*
3. *Евалуација на ефектите на обуката на човечките ресурси*

Вистинските ефекти во работењето се постигнуваат доколку стручното знаење се комбинира со развој на личните вештини. Обуките најчесто се организираат во согласност со потребите и барањата на клиентите, при што акцентот повеќе се става на интерактивно и искусвено учење. Развивањето на личните вештини се остварува преку тренинг и тоа во следните области: вештини на работна комуникација, презентациски вештини, управување со време, состаноци, разрешување на конфликти, вештини на преговарање, водење на тим, мотивација на вработени и сл. Всушност обуката не се организира само заради воведување на нововработените во работниот процес, туку претставува и средство преку кое дополнително се мотивираат вработените. Преку тренинг и обука се остваруваат врвни работни резултати и се подигнува работниот морал кај вработените, се постигнува повисок степен на мотивираност и продуктивност. Вработените располагаат со нови идеи, знаења и искуства.

### 1.3.1. Специфичности на обуката во државната служба

Кога станува збор за обуките во организациите мора да напоменеме дека обуката која се организира за вработените во државната служба си има свои специфични и поразлични цели во однос на обуката која се спроведува во останатите организации кои не влегуваат во рамките на јавна или државна служба.

Државен службеник е лице кое врши стручни, нормативно-правни, извршни, управно-надзорни работи и решава управни работи во согласност со Уставот и со закон. (Трајковски, Д. Димитријоска, С. Интерен материјал, стр.202)

Целите на обуката во државната служба која е во функција на јавноста се насочени пред се кон подобрување на односот, квалитетот на услугите, како и поддршка во спроведување на севкупните административни реформи. Правото на стручно усовршување и оспособување во различни земји во светот е различно уредено. На пример во поголем број на земји ова право е регулирано со Уставот, додека некаде постојат законски и подзаконски прописи со кои се регулира оваа материја. Шпанија, Италија, Франција се земји каде обуката на државните службеници е регулирана во колективен договор.

Системот за обука на државните службеници се разликува од една земја до друга, во зависност од историскиот развој на државата, правните рамки и сл. Во унитарните држави системот за обука е централизиран и определен од една централна институција која ги носи сите одлуки во врска со стратегиите и содржината на обуката. За разлика од унитарните држави, во федералниот систем на државно уредување федералните единици имплементираат свои независни системи на обука. Во оние држави каде се среќава развиена локална самоуправа, локалните власти развиваат свои независни системи на обука на администрацијата.

Постојат повеќе фактори кои влијаат врз разликите на системите за обука. На пример системот на кариера повеќе е ориентиран кон почетна обука при стапувањето во службата и адаптациона обука при

унапредувањето, додека во системите на работни места позастапена е специјализираната обука. Понатаму, во зависност од филозофијата на регрутирање на кадрите во администрацијата (дали при вработувањето се бара само извесно ниво на образование или образование на одредено ниво и од конкретна област), во зависност од начинот на финансирање на обуката, институциите за обука и нивниот статус и сл.\* (Трајковски, Д. Димитријоска, С. Интерен материјал, стр.237)

Со Законот на државни службеници на Република Македонија дадена е минималната законската рамка за обука на државните службеници. Со законот се утврдува следното:

1. Државниот службеник има право и должност стручно да се оспособува и усовршува, во согласност со потребите на органот во кој е вработен.
2. Стручното оспособување и усовршување се спроведува врз основа на годишна програма која ја донесува органот, по претходно добиено мислење од МИОА.
3. За обуката се обезбедуваат средства од Буџетот на Република Македонија.
4. Владата го утврдува начинот на користење на овие средства.

Годишната програма за генерички обуки се донесува во согласност со “Националниот систем за координација на стручното оспособување и обука на државните службеници (Службен весник на Р.Македонија бр.85/2008), кој е операционализиран и институционално функционира во практиката.

Со измените и дополнувањата на Законот за органите на државната управа и на Законот за државни службеници од декември 2010 година кои стапија во сила на 1 Јануари 2011 година, надлежноста за обука на државните и јавните службеници премина во Министерството за информатичко општество и администрација. Министерството за информатичко општество и администрација подготвува стратешки документи за обука, го пропишува националниот систем на координација и ја донесува годишната програма за генерички обуки.

Во согласност со точка 5.9 од глава 5. од Националниот систем за координација на стручното оспособување и обука на државните службеници во Р.Македонија, Министерството за информатичко општество и администрација го подготви предлогот на годишната програма за генеричка обука на државните службеници за 2012.

Програмата структурно ја следи содржината утврдена во Националниот систем, односно:

- Извештај за степенот на реализација на програмите за обука кои биле понудени претходната година, вклучително и статистиката за бројот на учесници во секоја програма;
- Приоритети за обука во наредната година кои ќе се градат врз основа на стратешките цели на Владата, успешноста на програмите од претходната година и потребите изразени во годишните програми од органите;
- Акциски план и фискални импликации за реализација на програмата.

Годишната програма за генеричка обука на државните службеници во Р.Македонија за 2012 година, нуди 19 генерички обуки од областите на управувањето, јавната администрација и државната служба на Р.Македонија и областа на ЕУ и со нив се предвидува да се опфатат околу 3055 државни службеници.

Законска обврска на Министерството за информатичко општество и администрација во однос на стручното оспособување и усовршување на државните службеници во Р.Македонија е да дава мислење за годишните програми за обука на органите. Согласно буџетскиот циклус, органите од централната и локалната власт своите нацрт-годишни програми за обука потребно е да ги достават до Министерството на мислење, најдоцна до крајот на третиот квартал од годината. Министерството ги анализира податоците од овие програми и врз основа на тоа кои знаења и вештини им се најпотребни на државните службеници, се идентификуваат и потребите за обука на национално ниво. Таа анализа ги одредува приоритетните области

и теми кои пак се основа за подготовка на Годишната програма за генеричка обука на државните службеници во Р.Македонија.\*(Годишна програма за генеричка обука на државните службеници во Р.Македонија за 2012 година)

Анализата на програмите за обука за 2012 година добиени од органите, покажува дека и централната власт и единиците на локалната самоуправа, ги издвојуваат следните области како приоритетни потреби од обука: *Управување со човечки ресурси и странски јазици*. Битно е да се нагласи дека истите области се појавуваат како приоритетни во континуитет, односно во 2009, 2010 и 2011 година. Исто така може да се забележи зголемување на потребите од обука во областите: Странски јазици, Систем на јавна администрација и државна служба во Р.Македонија и ЕУ обуки.

Реформата на јавната администрација е определена како една од стратешките цели на Владата на Р. Македонија, во функција на остварување на петте утврдени стратешки приоритети: зголемување на економскиот раст и конкурентноста на трајна основа, повисока стапка на вработеност и пораст на животниот стандард и квалитетот на живеење, интеграција во ЕУ и НАТО; продолжување на борбата против криминалот и корупцијата и ефикасно спроведување на правото, одржување на добри меѓуетнички односи и соживот врз принципот на меѓусебна толеранција и почитување и подеднакво спроведување на законот како и довршување на имплементацијата на Рамковниот договор и инвестирање во образованието како најсигурен пат за создавање на силни индивидуи и силна држава. Како една од петте посебни цели на реформата на јавната администрација е утврдено “ *подобрување на квалитетот на јавната служба преку зајакнување на функцијата за управување на човечки ресурси и развој низ целата администрација (вклучително и формирање на институција за обука)*”.

Приоритети за генеричката обука се следните:

Управување – Има за цел унапредување на знаењата и вештините на државните службеници за управување и раководење на организацијата; управување со проектен циклус; управување со човечки ресурси; делегирање на одговорности, координација и комуникација на вертикално и

хоризонтално ниво; управување со имот и јавни набавки; управување со податоци и информации.

Јавна администрација и државна служба – Обуките во оваа област имаат за цел да ги запознаат државните службеници со системот на јавната администрација и на државната служба во Р.Македонија; управната постапка; канцелариско и архивско работење; работа со корисници на услуги; етика во работењето; комуникација и презентациони вештини; работа со компјутери и е-влада; едношалтерски систем; странски јазици.

ЕУ-обуки – Со обуките во оваа област ќе се унапредат знаењата на државните службеници за институциите и структурите на ЕУ; политиките и законодавството на ЕУ; анализа на законодавството на ЕУ и негово спроведување; техники на транспортирање; ИПА инструментот и другите фондови на ЕУ; политики и практики на ЕУ; комуникација со ЕУ институции и начини на преговарање; административниот простор и принципите на администрацијата на ЕУ.\* (Годишна програма за генеричка обука на државните службеници во Р.Македонија за 2012 година)

Инвестициите во обука на вработените се смета за оправдана и нужна за да се обезбеди нивото на квалитет што ги дава администрацијата во модерното општество.\* (Трајковски, Д. Димитријоска, С.Интерен материјал, стр.236-238)

### **1.3.2. Обука во производствените и услужни дејности – потреба и значење**

Потребата од образование и обука во производните и услужни организации е предизвикана од следните фактори:

- Промена во производната и пазарна ориентација на претпријатието
- Промена во технолошката концепција на обработка на материјалите и информациите
- Промена во сировините, материјалите и останати инпути
- Промени во управување и организацијата

- Промени во човечките ресурси

Од витално значење за долгорочниот развој на организацијата е да се развие интегрирана стратегија за обука и развој која треба да ги опфати следните елементи:

- стратегиските способности (стратегиски вештини и знаења кои се потребни да ги поседуваат вработените како поддршка на стратегијата)
- стратегиските технологии (материјали и технолошките процеси, информатички системи, база на податоци, алатки и мрежи потребни за поддршка на стратегијата)
- Климатските активности (културни промени, мотивација, овластување)\*(Чејс,Р. Џајкобс,Ф. Аквилано.2006, стр.31)

Ефективноста и ефикасноста во работењето стануваат главни цели на современите организации. Продуктивно работење може да има само доколку има поголем “излез” отколку “влез”, а начинот како ќе се постигне не треба да се бара во зголемување на бројот на работници и поголем труд, туку во знаењата и “работењето со ум”. Менаџментот и вработените мора да го прифатат доживотното учење како единствен фокус кон кој треба да се стремат и при тоа да се овозможи развивање на неколку основни компетенции и вештини:

- Способност за активно мобилизирање и управување со промени
- Способност за управување со луѓе и задачи
- Способност за комуницирање
- Способност за технички знаења
- Вештини за самоконтрола \*(Смилевски,Ц; Груевски,Д; Смилевски, З.(2010), стр.129)

Може да се каже дека за организацијата која е стратешки фокусирана основен и најзначаен квалитет претставува операционализирање на стратегијата во секојдневна акција и грижа за секој вработен поединечно. Потребата од континуирано надоградување и обука на вработените

произлегува од потребата за слобода, осамостојување на индивидуи и тимови, еднакви можности, поголеми одговорности во работењето, при што сето тоа доведува до поголема моќ на организацијата, но и единствена можност за стратешко развивање.

### 1.4. РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА

Едукацијата и обуката кај вработените како организирана активност се јавува уште во времето на француската револуција. За прв пат е дефинирана од страна на францускиот филозоф Marquis de Condorcet во 1792 година кој смета дека учењето не завршува кога поединецот ќе го заврши школувањето. Учењето треба да се одвива во сите периоди на човечкиот живот, не постои период во животот во кој не е можно да се учи\* (Babic,L.2009, str. 5).

Како во приватните така и во државните организации процесот на планирање, организација, водење и контрола е тесно поврзан со обуката и континуираното учење заради постигнување на поголема ефективност и ефикасност на самата организација. Бројни истражувања покажуваат дека организациите ширум светот вложуваат милиони во организирање на различни видови на обука.

Инвестициите во обука на вработените е од стратешко значење за развојот на организациите. Пример за тоа ни дава и Rockwater кој е подводен изведувач и прави проекти со најголемите нафтени компании во светот. Тој разработил стратегија за зголемување на приходите од вложениот капитал преку: 1.оперативна совршеност, намалување на трошоците и подобрување на квалитетот; 2. Управување со потрошувачите, развој на долгорочни партнерства со одредени потрошувачи. За да се оствари ова Rockwater вели дека е потребна обука кај вработените, континуирано да се развиваат нови способности, се со цел правилно согледување на работата. Кога комуникацијата и моралот на вработените е на високо ниво тоа резултира со поголема зачестеност на предлози од страна на вработените во врска со работните процеси и барања. Самите предлози придонесуваат за

подобрување на работата со што значително се намалуваат скапите преработки. Едноставно, ефтината преработка директно преминува во ниски трошоци, висока профитабилност и високи приходи од вложениот капитал. Потрошувачите се опслужени од вработени кои се покажале како најдобри при спроведувањето на стратегијата на Rockwater, задоволните потрошувачи ги плаќаат фактурите во најкраток рок, многу побргу од незадоволните потрошувачи. Краткорочно гледано обуката доведува до оперативна совршеност, среднорочно се зголемуваат вредностите на потрошувачите, а долгорочно акцентот се става на градење на дејноста преку лојалност и нови потрошувачи.\* (Ричард Б.Чејс, Ф.Роберт Џејкобс, Николас Ј.Аквилаво, 2006, str. 31)

Уште едно истражување кое е вредно да се спомене, а е во врска со стратешкото значење на обуката и образованието. Истражувањето е спроведено од страна на Др. Лепа Бабиќ во 2009 година и се однесува на ставот на вработените кон обуката. Истражувањето е спроведено на пригоден примерок од 488 испитаници во две организации: Министерството за внатрешни работи на Република Српска и Електростопанството на Република Српска тргнувајќи од тоа дека станува збор за организации со работни места кои бараат посебни знаења и вештини. Особено МВР е специфичен и со високи барања во поглед на обуката и образованието кои се потребни за да се постават вработените на одредена функција. Од нив 56 вработени се на раководни позиции, а 432 на останати работни места. 71% од вработените во МВР поминале обука за моменталната функција на која се наоѓаат, додека во Електростопанството тој процент бил многу помал и изнесувал 43,8%. Две третини од вработените или (70,7%) сметаат дека е вредно да се помине обуката за стручно усовршување, 2,6% сметаат дека не е вредно да се помине дадената обука, додека 26,7% не се изјасниле. Помеѓу оние вработени кои не се изјасниле повеќето немале поминато никаква обука така што и неможеле да ја оценат вредноста на обуката. Од оние кои минале обука 85,8% сметаат дека вредело што ја минале обуката, а само 2,1% се изјасниле дека не било вредно. Врз основа на добиените податоци од истражувањето, Др. Лепа Бабиќ изведува заклучок дека вработените се повеќе се свесни за стратешкото значење на образованието и тоа е значаен показател за менаџерите бидејќи може да очекуваат

мотивирана популација на вработени за планирана обука во рамки на организацијата. Во нејзиното истражување само 1,5 % од вработените изјавиле дека би избегнале обука кога би им се укажала прилика за тоа. \* (Babic.L, 2009, str.8-9).

## 2. УЧЕЊЕ

Учењето претставува релативно трајна промена во човечките способности, знаење и однесување која не е резултат на развоен процес, туку на пракса или искуство.\*(Bogicevic,B.2003,str.155)

Постојат голем број на теории кои ја објаснуваат природата на учењето, но најприфатливо објаснување на најважните теории за учењето ни дава Б.Богичевиќ \* (Bogicevic,B.2003,str.156-161)

- Теорија на учење кај возрасните - Андрагогијата претставува научна дисциплина која се бави со проучување на образованието на возрасните. Се заснова на тврдењето дека возрасните учат на поинаков начин од децата и дека тие разлики треба да се признаат. Основоположник на оваа теорија е Малколм Ноулс кој тврдел дека возрасните имаат поинаква мотивација за учење, имаат побогато животно искуство, со што овие два фактори во голема мерка влијаат врз процесот на учење.

Заради овие клучни разлики Ноулс ги предлага следните принципи на учење:

1. Возрасните мора да бидат вклучени во планирање и евалуација на наставата
2. Возрасните сакаат да знаат зашто нешто учат
3. Искуството (вклучувајќи и грешки) дава основа за активности за учење
4. Возрасните се најзаинтересирани да го учат она што има моментално значење и влијание на работите кои се извршуваат или на нивниот личен живот.
5. Учењето на возрасните мора да биде концентрирано на решавање на проблеми, а не да биде ориентирано кон содржината

- Теорија на оперантно условување

Се базира на претпоставката за мотивираноста на поединецот да се однесува на одреден начин или пак да избегнува одредено однесување

бидејќи ја препознава поврзаноста на неговото претходно однесување и последиците од него. Токму затоа и обучувачите или тренерите мора кај лицата кои започнуваат со обука да ги откријат последиците кои тие ги вреднуваат како позитивни, но и оние кои ги вреднуваат како негативни и при тоа да ги поврзат со усвојување на одредени знаења, вештини и способности. На тој начин се постигнува пред се полесно усвојување на начинот како да ја извршуваат работата, зголемени се можностите за напредување кон повисоките хиерариски скалила, но и се овозможува запознавање со оние вработени кои можат да помогнат кога ќе се јави одреден проблем.

### - Теорија на социјално учење

Оваа теорија поаѓа од претпоставката дека луѓето учат од оние лица за кои веруваат дека поседуваат големо знаење и уживаат кредибилитет. Воедно се претпоставува и дека однесувањето кое е наградено и на некаков начин поттикнато од страна на одредено лице модел дека ќе се повторува од страна на лицето кое го набљудува. Развојот на оваа теорија довела до развој на мултимедијални програми во процесот на обука како што се: презентации, филмови и сл. Учесниците во обуката најпрво гледаат филм или презентација за одреден модел на неефикасно однесување кое доведува до незадоволство кај подредените, потоа филмот се прекинува, се дискутира во врска со неефикасното однесување, а потоа се пушта филмот повторно, но овој пат со модел на ефикасно однесување кое предизвикува задоволство кај подредените.

### - Теорија на цели

Од големо значење за процесот на учење се две теории на цели:

- Теорија на поставување на цели – подразбира однесување кое е резултат на свесни цели и намери. Потребно е целите да бидат прецизно дефинирани, за да се постигне подобра перформанса. Потребна е и посветеност од страна на вработените во насока на остварување на поставената цел. Вработените ќе бидат помалку

посветени на постигнувањето на одредена цел доколку веруваат дека таа цел е недостижна.

- Теоријата на целна ориентација укажува на големото значење на целите на учесниците во процесот на учење. Притоа учесниците може да си имаат поставено цел за зголемување на сопствената компетентност или пак подобрување на перформансите на работното место. Во првиот случај учесниците се фокусираат на тоа да усвојат одредени знаења, се фокусираат на учењето но не и на примена на знаењата. Оние учесници кои сакаат да ја зголемат компетентноста се многу позаинтересирани за учење и вложуваат многу поголем напор во процесот на учење споредено со оние учесници кои имаат за цел да ги подобрат работните перформанси.

### - Теорија на потреби

Претставува теорија на мотивација и има за цел да објасни кои се потребите кои ги мотивираат луѓето да се однесуваат на одреден начин. Потребата претставува физиолошки или психички недостаток и ги мотивира луѓето на однесување кое ќе ја задоволи таа потреба, ќе го елиминира чувството на недостаток и ќе ја намали тензијата.\*(Bogićević, B. 2003, str.159)

Теоријата на потреби укажува на тоа дека пред да започне обуката обучувачите мора да ги идентификуваат потребите на учесниците за одредена содржина и да им покажат како и на кој начин програмата за обука ќе ги задоволи нивните потреби. Доколку не се задоволени потребите за сигурност и физиолошките потреби учесниците нема да бидат мотивирани и заинтересирани за учење.

### - Теорија на очекувања

Се базира на претпоставката дека однесувањето на луѓето зависи од три фактори:

1. Очекување – верување дека вложувањето на напор ќе доведе до саканото однесување

2. Инструментализација – верување дека одредено однесување е поврзано со позитивни последици (резултати)
3. Валенса – Вредност на тој резултат за поединецот

Значењето на оваа теорија за процесот на обука на вработените е во тоа што сугерира како учесниците може да се мотивираат за учење. Учениците ќе бидат мотивирани да учат во ситуација кога веруваат дека се способни да ја научат содржината на програмата за обука (очекување), кога е учењето врзано за одредени резултати-награди, како што се подобри перформанси на работното место, зголемување на платата или почитување од страна на колегите (инструментализација) и кога на поединците им се важни резултатите – награда (валенса).\*(Bogićević, B. 2003, str.160)

### 3. ФАЗИ НА ПРОЦЕСОТ НА ОБУКА

Заради поголема сигурност дека инвестицијата во обука има најголемо можно влијание, самиот пристап кон системот за обука потребно е да вклучи четири фази:

#### **I ФАЗА – ПРОЦЕНА НА ПОТРЕБАТА ОД ОБУКА – АНАЛИЗА**

- Организациска анализа (Организациско ниво)
- Анализа на задача
- Анализа на личност

#### **II ФАЗА – ДИЗАЈН**

- Инструкциски цели
- Подготвеност на практикант
- Учење на принципи

#### **III ФАЗА – ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА**

- Методи на работно место
- Методи надвор од работното место
- Менаџмент развој

#### **IV ФАЗА – ЕВАЛУАЦИЈА**

- Реакции
- Учење
- Однесување (трансфер)Резултат

Сл.1 Основни фази на системот на обука

### **3.1. ФАЗА 1: ПРОЦЕНА НА ПОТРЕБАТА ОД ОБУКА-АНАЛИЗА**

Со оглед на тоа дека бизнис условите и технологијата се менуваат исклучително брзо, соодветно на тоа се зголемува и потребата од обука на вработените се со цел организацијата да остане конкурентна на пазарот. Доколку вработените континуирано не успеваат со своето работење да придонесат кон остварување на организациските цели, тоа може да биде знак дека постојат недостатоци во работењето поради што се јавува потреба од обука. Голем број на организации имаат вработено лица кои се задолжени за обука на вработените. Тоа се лица чија основна задача е да обезбедат навремена и ефикасна обука која е фокусирана на главните стратешки прашања на организацијата. (Боландер,Џ. Снел,С.(2011), стр.308)

Процената на потребата за обука мора да се спроведе систематски со примена на трите видови на анализа и тоа:

1. Анализа на ниво на организација
2. Анализа на задача
3. Анализа на личност

Овие три вида на анализа се меѓусебно поврзани и овозможуваат да се спроведе една балансирана анализа која дава комплетна слика за потребата од обука во една организација. Изборот на методи и извори кои може да се применат со цел идентификување на потребата од обука на сите три нивоа се следните:

- Анализа на постојните организациски планови и доминантната деловна стратегија, со цел идентификување на потребните знаења, вештини и способности кои е потребно да се развиваат кај вработените
- Анализа на досиејата на вработените
- Анализа на работата
- Тестирање на перформансите на вработените

- Набљудување

- Интервју еден на еден

- Групно интервју со раководителите претставува пригоден метод за дефинирање на идната потреба од обука или за одредување на приоритетите во програмите за обука

- Фокус групи со мали дискусии групи со репрезентативен примерок од вработени или клиенти кои можат да укажат на причините за слабата перформанса или перципираната потреба од обука

- Примена на прашалници доколку е потребно да се идентификува потребата за обука на поголема група на вработени

Како главни извори на информации може да се користат постоечките документи (досиејата на вработените, барањата за обука, описот на работното место, критериумите за селекција на вработените, извештаи за несреќа на работното место, жалби на потрошувачите, извештаи за квалитет, формуларите за оцена на перформансите на вработените, клиентите, експерти од одредена област, вработените, раководителите итн.

Доколку станува збор за обука на нововработени лица тогаш потребите за обука се идентификуваат врз основа на анализа на работата и претпоставените знаења и способности на лицата кои се утврдени уште во процесот на селекција на кандидатите. Доколку станува збор за обука која опфаќа унапредување на вработените или нивно преместување на некое ново работно место тогаш лицето кое е стручно за обуката мора најпрво да ги процени барањата на идното работно место, а дури потоа да процени дали вработениот е способен и може да одговори на барањата на новото работно место. Се со цел успешна процена на перформансите на вработените мора да постојат т.н центри за проценување на способностите на вработените од страна на нивните непосредни раководители и тоа да се искористи како метод преку кој ќе се добијат сознанија дали сегашното ниво на знаења, вештини, способности и компетенции на вработените одговара на барањата на новото работно место.

### 3.1.1.     **Анализа на ниво на организација**

Претставува прв и основен чекор во процената и препознавањето на слабостите кои го попречуваат работењето на организацијата и влијаат на неостварувањето на организациските цели. Анализата на ова ниво треба да започне со преглед на организациската стратегија и оперативните планови. Различни организациски стратегии поставуваат различни потреби од обука на вработените. Соодветно на тоа се креираат различни програми и методи за обука. Менаџментот мора да ја идентификува доминантната стратегија на организацијата, како и евентуалните промени кои се извршиле во неа и соодветно на тоа да се преземаат активности за подготовка на програми за обука кои ќе му овозможат на секој вработен да развие вештини и знаења потребни за да ги совлада проблемите кои се поврзани со промените во организациската стратегија. При тоа со спроведувањето на овој вид на анализа се земаат во предвид не само деловната стратегија туку и организациската средина, изворите на проблеми со кои се соочува организацијата, промените во технологијата на производство (нови методи на производство, нови технолошки процеси, новитети во процесот на контрола на квалитет и сл), промени во организациската култура (нормите на однесување, како и системот на вредности и верувања) се со цел да се определи што е тоа кое треба да се нагласи во текот на обуката. Колку повеќе лица се вклучени во идентификувањето потребата од обука на организациско ниво (доверители, менаџери, персонал) дотолку повеќе се создава можност да се внесат различни перспективи и да се даде придонес за подлабока анализа. Може да се каже дека дури и економските и политичките прашања влијаат на потребата од обука. На пример од нападите врз САД на 11 Септември обуката на персоналот од аеродромската безбедност значително се зголемила. Постојат и други фактори кои исто така влијаат на потребата од обука и кои можат да влијаат на промената на стратешките иницијативи на организацијата. На пример интеграцијата влијае на тоа вработените да преземаат нови улоги и одговорности и да се прилагодат на новите култури и начини на спроведување на бизнис. Понатаму свое влијание имаат и глобализацијата, технолошките промени,

менаџментот за целосен квалитет кои влијаат на начинот на кој се врши работата и видовите на вештини кои се потребни за нејзино извршување.

При анализа на потреба од обука на организациско ниво во предвид треба да се земе и организациското реструктурирање, тимската работа, но и трендовите во самата работна сила, односно помладите работници кои треба да го заземат местото на работниците кои одат во пензија и за кое е потребно е да бидат обучени со соодветни работни знаења и вештини.

При определување на потреба од обука на организациско ниво мора да се земат во предвид како внатрешните така и надворешни фактори. Организациските анализи произлегуваат од различни оперативни мерења на организациските преформанси. Доколку деталните анализи континуирано откриваат слабости во работењето веднаш се идентификуваат областите каде се јавува прекумерен број на вработени, висока отсутност, ниски перформанси и други недостатоци. Откако ќе се извршат анализите на таквите проблеми потоа може да се дефинира кои ќе бидат целите на обуката.\* (Матис,Р. Џексон,Џ.(2010),стр.260)

### 3.1.2.    **Анализа на задача**

Со овој вид на анализа се врши ревидирање на работните места и задачите кои се вршат на тие работни места, при што се прави преглед на вкупниот работен опис и спецификации. Се врши споредување на барањата на работното место со знаењата, вештините и способностите со кои располагаат вработените и кои се потребни за успешно извршување на работните задачи. Спецификациите на тековните работи може да се искористат како извор на анализа.

**Прв чекор** во анализата на задача е да се наведат сите задачи кои се дел од работата. **Втор чекор** е да се наведат чекорите на вработениот при извршување на одредена задача. Се анализираат најважните и најчесто извршувани работни задачи. **Трет чекор** е определување на знаењата,

вештините и способностите кои се потребни за успешно извршување на работните задачи.

Откако работата темелно ќе се анализира и разбере, потоа може да се дефинира видот на изведбата кој е потребен заедно со вештините и потребните знаења. Видовите на вештини и знаења може да се одреди преку надгледување и разговор со вештите работници или преку преглед на работните документи. Таа информација понатаму помага во изборот на содржина на програмата за обука и изборот на најефикасните методи на обука.

### **3.1.3.     Анализа на личност**

Анализата на личност овозможува да се одреди кај кои вработени се јавува потреба од обука согласно со начинот на кој тој ги извршува работните задачи, како и со видот и квалитетот на знаења, вештини и способности со кои тој располага.

Овој вид на анализа му овозможува на менаџментот да ја избегне грешката од праќање на сите вработени на обука и тогаш кога на некои од нив не им е потребна, при што менаџментот ќе биде во состојба да определи што вработениот е во состојба да стори тогаш кога ќе започне со обука, така што програмите ќе бидат дизајнирани за да се нагласи областа во која имаат недостаток\*. (Боландер,Џ. Снел,С.(2011), стр.314)

Анализата на личност овозможува да се одреди кои вработени имаат потреба од обука и кои знаења, вештини способности треба да се развиваат кај нив.

## **3.2.    ФАЗА 2: ДИЗАЈН**

Откако ќе се изврши анализа на потребата од обука на сите три нивоа, понатаму може да се дефинираат целите на обуката, односно следи втората фаза “Дизајнирање на програмата за обука”. Целите мора да бидат разбирливи и јасни за сите учесници во обуката. Прецизно дефинираните

цели се од особено значење во фазата на евалуација на обуката кога служат за дефинирање на релевантни критериуми за евалуација.

- *Инструкциски цели* – го претставуваат посакуваниот исход од програмата за обука кој ги вклучува вештините, знаењата, способностите и однесувањата кои е потребно да се развијат кај вработените
  - *Подготвеност на практикант и мотивација* – претставуваат два основни предуслови кои влијаат на успехот во процесот на обука и учење. Подготвеноста на практикантот се однесува на неговата зрелост и искуство. Потребно е да се препознаат претходните знаењата и вештини кои се потребни за вработените да можат да го апсорбираат она што ќе им биде претставено во текот на обуката. Поради тоа што постојат индивидуални разлики во подготвеноста на вработените (практикантите) потребно е да се групираат поединците според нивниот капацитет за учење кој е одреден преку резултатите од тестови или друг вид на процена и да се обезбедат алтернативните видови на инструкција за оние на кои им е потребна\* (Боландер,Џ. Снел,С.(2011), стр.315)

Менаџментот може да се справи со недостатоците во знаењата, вештините и способностите на вработените на неколку начини:

- Менаџментот може доколку има потреба да им понуди на постојните вработени обука за успешно извршување на работата и работните задачи
- Менаџментот може да изнајми работници кои се дефицитарни, а потоа да спроведе посебна обука на работните места
- Менаџментот може да воспостави соработка со локалните училишта за да обезбеди подобра образовна можност за вработување\*(Матис,Р. Џексон,Џ.(2010), стр.269)

Освен подготвеноста и мотивацијата е важен предуслов за учење. Има поединци кои се особено свесни, целно ориентирани, дисциплинирани и упорни и кај кои е најверојатно дека ќе постигнат повисока изведба во

работата. За оптимално учење вработените мора да сватат дека имаат потреба од ново знаење или вештини и да ја одржат желбата да учат како што напредува обуката. При тоа менаџерите треба да создаваат средина која е корисна за учење и за тоа може да се искористат следните шест стратегии:

- Да се користи позитивно засилување
- Да се отстранат заканите и казните
- Да се биде флексибилен
- Учесниците да постават лични цели
- Да се дизајнираат интересни упатства
- Да се отстранат физичките и психолошки пречки за учење\*(Боландер,Џ. Снел,С. (2011),стр.315)

И самоефикасноста е исто така важен сегмент од подготвеноста за учење. Вработениот кој е вклучен во процесот на обука мора да има верба дека може успешно да ја совлада содржината на програмата за обука. Обучувачите мора да најдат начини како да ја зголемат самодовербата на лицата кои се обучуваат, а кои покажуваат несигурност во својата способност за учење.

- *Принципи на учење* – Основните принципи кои ќе им овозможат на вработените да го усвојат новото знаење и соодветно на тоа понатаму ефикасно да го применат на своето работно место се следните:
  - *Поставување на цел* – заради фокусирање и мотивирање
  - *Разбирлива презентација* – Материјалот кој се учи да се претстави на колку што е можно поразбирлив начин
  - *Моделарство* – Учење преку гледање и набљудување
  - *Индивидуални разлики* – Луѓето учат на различни начини поради што е потребно програмите за обука да се прилагодат на индивидуалните разлики со цел да го олеснат учењето
  - *Активна практика и повторување* – На вработените да им се даде можност за практикување на нивните работни задачи на начин кој од нив се очекува на крај да ги сработат.

- *Целосно наспроти делумно учење* – Повеќето работни задачи може да се разделат на делови кои можат да се употребат во понатамошна анализа.
- *Целинско наспроти поделено учење* – Количината на време посветено на практика во една сесија. Дали на вработените треба да им се понуди обука во пет двочасовни периоди или десет едночасовни периоди? Докажано е дека во повеќето случаи оставањето на празнина ќе резултира со побрзо учење и подолго задржување на наученото. Ова е принцип на поделено учење.
- *Повратен одговор и зајакнување* – Учење со повратен одговор, при што повратниот одговор доаѓа од самите инструктори, колегите практиканти и сл. Повратниот одговор може да им помогне на вработените да се фокусираат на она што го работат правилно да го извршуваат.  
Вербалното охрабрување и примената на награди може да помогнат во зајакнувањето на однесувањето. Охрабрувањето е најефикасно кога се случува веднаш откако вработениот ќе изврши успешно одредена задача.\*(Боландер,Џ. Снел,С. 2011, стр.319)

### 3.3. ФАЗА 3: ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА

Го претставува оној дел од процесот на обука кој вклучува непосредни работни сесии на вработените со обучувачите, самостојна изведба од страна на вработените кои се обучуваат, консултации со менторите и финална презентација.

Постојат бројни методи и пристапи за реализација на обуката, но и различни фактори кои влијаат на изборот на методи на обука:

- Природата на обуката
- Број на учесници
- Трошоците потребни да се спроведе обуката
- Времето кое е доделено за спроведување на обуката
- Географската локација

- Интернет учење наспроти традиционалните методи на учење
- Поединец или тим вклучен во обуката и сл.
- Самораководена обука наспроти обука водена од страна на консултантите и сл.

Обуката најчесто се спроведува интерно, во самата организација и на самото работно место. Интерната обука заштедува трошоци со избегнување на надворешни обучувачи, но се заштедува и со тоа што работниците не се испраќаат на обука надвор од организацијата. Кога станува збор за техничките обуки каде се неопходни работни вештини може да се каже дека тој вид на обуки се спроведува интерно, на самото работно место. Како дел од интерната обука се јавуваат *неформалната обука* и *обуката низ работа*. *Неформалната обука* се одвива преку интеракции и меѓусебни повратни информации помеѓу вработените, додека *обуката низ работа* е највообичаен вид на обука на сите нивоа во организациите со оглед на нејзината флексибилност. Овој вид на обука се спроведува плански и најчесто самиот менаџер е задолжен да ги учи вработените и да им покаже што и како треба да ги извршуваат работните задачи. Еден од проблемите кој се јавува кај “обуката низ работа” е што може да го наруши редовното работење, а може да се случи и самиот менаџер или супервизор кој е назначен да ја води обуката да го нема потребното искуство, знаење па дури и мотивација и желба за да ја спроведе обуката. Добро испланираната и изведена обука на работното место може да биде исклучително ефикасна доколку ги следи фазите на обука низ работа:

Подготовка на вработените - Презентирање на информации -  
Обучување на вработени - Следење на резултати

Покрај интерната постои и *надворешна обука* која се одржува надвор од организацијата доколку организацијата нема капацитет за одржување на интерна обука за вработените или доколку во процесот на обука треба да се вклучат поголем број на лица кои е потребно да се обучат за пократок период.

Како причини поради кои менаџментот на една организација може да се определи за надворешна обука се и помалите трошоци за ангажирање на надворешен инструктор за обука доколку се ограничени средствата за обука, недостигот од време за подготовка на интерна обука, како и големата предност на интеракција на вработените кои се вклучени во обуката со колеги и менаџери од други организации.

Кога станува збор за надворешната обука мора да се спомене и фактот дека некои работодавачи ги користат продавачите и добавувачите како инструктори за вработените. Некои добавувачи на компјутерски програми им нудат на вработените технички сертификати за нивниот софтвер. На пример, да се биде сертифициран специјалист за производи на “Микрософт” им дава на вработените акредитиви кои го покажуваат нивното ниво на техничка стручност. Таквите сертификати им обезбедуваат на вработените ставки кои можат да ги внесат во нивните стручни биографии при одлука за промена на работата. Овие сертификати, исто така им користат и на работодавачите кои можат да ги користат како услови за работа при вработување и унапредување.\* (Матис, Р. Џексон, Џ. 2010, стр. 275)

Во оваа фаза на имплементација на обуката менаџментот ги определува: основните карактеристики на вработените кои ќе бидат опфатени со обуката (образование, работно искуство, возраст, работно место, знаења и вештини кои е потребно да се развијат), се определува содржината и структурата на програмата за обука (опфаќа методски единици кои се насочени кон остварување на целите на обуката), методите на обучување, предавачи, ресурси и сл. Со програмата за обука се развиваат знаења и вештини кои можат да се групираат во следните групи:.\* (Bogicevic, B. 2006, str. 166)

- Базична писменост: читање, пишување и сметање
- Базични технички знаења: одржување на техничката експертиза на вработените;
- Интерперсонални способности: комуникација, меѓучовечки односи, оцена на учинокот, лидерство, преговарање;

- Концептуално-интегративни способности: стратешко и оперативно планирање, организациски дизајн, креирање на деловна политика;\*(Bogicevic,B.2003,str.166)

Развојот на знаењата и вештините се остварува на три нивоа: најниско ниво кое обезбедува знаења и вештини потребни за оперативна способност, средно ниво кое обезбедува одредени способности и стратешко ниво кое овозможува стекнување на фундаментални знаења.

### **3.3.1. Методи за обука на работно место**

Станува збор за еден традиционален и популарен вид на обука кој овозможува работникот да ја извршува работата, но под непосредно водство на друг искусен работник кој му дава упатства или овозможува помалку искусниот работник да го набљудува како правилно се извршува работата и работните задачи. Обуката на работното место може да биде неформална и да се остварува преку набљудување на нововработениот кој ја следи правилната изведба на работата од страна на искусен работник. Постои и т.н формална обука во рамки на која на вработениот му се дава веднаш работа која треба да ја изврши, но и упатство како да ја врши работата од страна на искусен работник кој не само што ја врши својата работа туку и го подучува младиот работник.

Предностите на овој вид на обука е во тоа што лесно се организира и нема големи трошоци, се реализира на самото работно место и нема потреба од создавање на посебни услови за работа, лицата кои се вклучени во обуката се обучуваат од страна на обучувач со големо искуство и знаење. Недостаток на методите за обука без отсуство од работното место е во тоа што постои можност лицето кое е обучувач да не умее да ги пренесе знаењата на лицата кои се обучуваат, да не е доволно мотивиран или да нема доволно време за да се посвети на обуката. Постои можност и од недоволна искористеност на материјалите и средствата за обука, но и можност за оштетување на опремата, машините или повреда на работниците.

### *Инструктажа*

Овој метод на обука се применува од страна на некој поискусен работник или непосредниот раководител кој го инструира работникот како подобро да ја извршува работата, при што работникот добива непосредна повратна информација за својата работна успешност.

### *Демонстрирање*

Покрај потребните инструкции кои се даваат за правилно и успешно извршување на работата, потребно е да се изврши и демонстрирање на самото извршување – на пример како да се управува со некоја машина или како да се работи со компјутер и сл. Се користи за учење на некои специфични вештини или техники, како и приказ за одредено извршување на работната задача од типот “чекор по чекор”. Овој метод овозможува лесно да се задржи вниманието на вработените, како и практично да се применуваат стекнатите знаења и вештини. Не е пригоден за работа со големи групи и бара повратна информација по практичната изведба на учесниците.

### *Менторство*

Претставува метод кој најчесто се користи за обука на нововработени, при што тие се обучуваат на самото работно место со помош на друго искусно стручно лице. Може да се каже дека менторството претставува интерактивен процес кој се одвива помеѓу поединци со различни нивоа на искуства и стручност, при што стручното лице ја дава својата поддршка на својот помлад колега за тој да стане поефикасен во работата и да придонесува за остварување на организациските цели. Крајната цел е секако професионален развој и напредување во кариерата.

Повеќето менторства се формираат неформално врз основа на сличните интереси и вредности на менторот и вработениот. Но менторските односи може да се воспостават и како формална, планска активност која е дел од организациската стратегија за развој на сите вработени. На тој начин сите вработени добиваат можност да се вклучат во развојните програми.

Најчесто менторските програми се користат и за социјализација на нововработените во организацијата, придонесуваат за полесно и побрзо приспособување на нововработените на она што ги очекува со вработувањето во организацијата.

Се повеќе се практикуваат и т.н групни менторства во кои менторите работат со група од 4-6 вработени, во рамки на кои се овозможува не само учење, туку и меѓусебна размена на знаења и искуства.

Најдобрите ефекти во менторската работа се постигнуваат кога се развиваат капацитетите на вработените во областа на самостојно донесување на одлуки, збогатување на своето знаење, развивање на вештините и способностите и стекнување на повисоко ниво на самодоверба.

Со развојот на технологијата и појавата на Интернетот се јавуваат и нови начини на комуникација и менторирање. Виртуелното менторство се практикува и кај нововработените лица кои се водени, менторирани од страна на поiskusни лица, но во една нова ситуација во која тие физички не се среќаваат, едноставно комуникацијата се одвива виртуелно со помош на е-маил пораките, видеоконференциите и останатите видови на најмодерна комуникација. Станува збор за електронски поддржано учење и менторирање, каде информациските и комуникациски системи служат како специфичен медиум преку кој се имплементира процесот на учење и менторирање. Содржините се пренесуваат преку Интернетот, сателитската телевизија, ЦД-компакт дискови, и се презентирани преку текст, слика, анимација, видео и аудио снимки.

На овој начин се овозможува виртуелно поврзување на менторите и експертите од различни области и менторираните, со цел советување, водство, како и повратна информација за проблемите и проектите на кои заеднички работат.

*Работилница (workshop)*

Лицата кои се обучуваат се вклучуваат во индивидуални и групни вежби, при што се бара групата да биде помала за да може да се фасилитира активното учество на лицата кои се обучуваат.

### *Кооперативна обука*

Ја комбинира обуката во училница и искуствата на работното место, односно им помага на поединците да се стекнат со работно искуство додека се сеуште на училиште или по завршување на формалното образование. \*(Матис, Р. Џексон, Џ. 2010, стр. 276)

### *Приправнички стаж*

Во период од 6-12 месеци нововработените со помош на ментор се запознаваат со работењето на организацијата во целина, но и со работата и работните задачи на конкретното работно место на кое се поставени. Во согласност со остварените резултати во текот на приправничкиот стаж, по неговото завршување нововработените се распоредуваат на соодветни работни места на кои самостојно ги извршуваат работните задачи.

### *Збогатување и проширување на работата*

Се доделуваат нови работни задачи на работникот за да се усовршат и развијат неговите знаењата, вештините и способности, како и да се зголеми неговата самостојност и одговорност при извршувањето.

### *Ротација на работата*

Планско и временски ограничено преместување на работниците од едно на друго работно место во текот на одреден период заради стекнување на пошироки знаења и вештини кои се потребни за вршење на различни специјализирани работи, но и поширок и сеопфатен поглед на организацијата како целина. На тој начин се стимулира развојот на нови идеи, како и се намалува монотонијата на работното место.

### **3.3.2. Методи за обука надвор од работното место**

Овој вид на обука се реализира надвор од работното место, односно организацијата, а најчесто во посебни центри за обука или во друга организација.

#### *Семинар*

Претставува метод за обука на работното место преку кој се врши презентирање на нови знаења пред вработените, дискусии, вежбање на знаењата во практични ситуации кои можат да бидат симулирани или реални. На семинарите може да учествуваат голем број на учесници.

#### *Предавање*

Претставува еден од најбрзите и најевтини начини на пренесување на информации до поголем број на слушатели, при што предавачот ги запознава слушателите со информациите кои се потребни за да се стекнат нови знаења или вештини, комбинирани со примери од праксата. Многу често како предавачи се ангажираат лица од универзитети или од други институции кои ги реализираат предавањата по одредена програма. Особено е важно предавањата да се комбинирани со практични примери и да овозможат слушателите да го дадат своето мислење во врска со проблематиката која е предмет на обука. Заради поголема ефективност предавањето може да се комбинира со примена на аудио и видео средства (слајдови, видеобимови, видеоленти и сл).

#### *Работа во мали групи*

По предавањето учесниците може да се поделат во мали групи и да разговараат за своите искуства, реакции и примена на новостекнатото знаење. Потоа секоја група може да реферира по неколку клучни реченици. Кога се работи во мали групи учесниците се чувствуваат посигурни, постои можност за дискусија, како и можност да се разгледа примената на наученото.

### *Дебата*

Се работи со два тима или две групи на учесници кои застапуваат спротивни ставови во врска со одреден проблем. Од “публиката” се бара да гласа или да донесе одлука за најубедливиот аргумент. На овој начин се бара од самите учесници добро да размислат за оправданоста на своите ставови, а воедно и овозможува поттикнување на способноста на учесниците за презентација и говорништво.

### *Бреинсторминг*

Обучувачот поставува прашање и бара брзи одговори напишани на парче хартија. Притоа не се дозволени потпрашања и дискусија, целта е да се дадат колку што е можно повеќе идеи. На овој начин сите учесници се стимулираат да се вклучат во активноста, се произнесуваат креативни идеи и решенија со цел да се види со какво предзнаење располагаат учесниците.

### *Студија на случај*

Се работи во група која добива опис на одредена ситуација со сите потребни податоци (најчесто станува збор за вистинска, реална ситуација), при што учесниците треба да одговорат за што станува збор, какви се можностите за решавање на тој проблем и сл. Предноста е што се работи во една реална ситуација каде се покажува важноста на различните перцепции и пристапи, но и се гради свест за индивидуалните можности.

### *Аквариум*

Постојат две групи: Изведувачи и набљудувачи. Изведувачите изведуваат некоја сцена или дискутираат на некоја тема, додека останатите имаат набљудувачка улога (учествуваат невербално). Некои од набљудувачите потоа стануваат изведувачи на знак на обучувачот. Примената на овој метод овозможува да се набљудува или да се доживее искуство преку играње на улоги, но исто така овозможува и повратна информација, како и увид во проблемот. Потребно е на набљудувачите да им се дадат специјални задачи за да се избегне пасивност.

### *Играње на улоги*

Се работи во мали групи каде секој член добива улога која може, но и не мора да биде однапред објаснета, а потоа учесниците се ставаат во ситуација каде треба да ја одиграат својата улога. Ова е метод кој е исклучително драматичен и ја намалува напнатоста кај учесниците и овозможува секој од нив да доживее различна улога. Недостатокот на овој метод е тоа што глумата може да биде многу слаба или силна па да ја изгуби основната цел на учењето, може да се случи да излезе од контрола или пак да ги потенцира оние учесници кои сакаат да се експонираат.

### *Симулација*

Симулацијата претставува метод за обука надвор од работното место и има за цел да го обучи вработениот во услови идентични на оние кои ќе ги има на своето работно место при што се користи импровизирана опрема. Дури откако успешно ќе завладее со начинот на извршување на работата и работните задачи може да започне со извршување на вистинските работни задачи. Овој метод се применува во оние случаи кога се работи со скапа опрема која е комплицирана за употреба како што е обуката на пилоти кои се обучуваат во т.н симулатор на лет.

### *Методи засновани на технологија*

Станува збор за методи кои се попристапни и поефтини во однос на останатите, но и нудат широк опсег на информации. Најчесто користени методи засновани на технологијата се следните: компјутери, ДВД, ЦД, аудио и видео касети, сателитска ТВ, видео конференција, теле конференција, учење на далечина, обука преку интернет и различни портали за учење.

- *Компјутери:* Со примената на компјутерот во процесот на обука се овозможува една од најквалитетните обуки каде со помош на ЦД и разни симулации се постигнува вработените успешно и квалитетно да ги усовршат знаењата и вештините потребни за квалитетно извршување на работата и работните задачи.

- *Видео конференција*: Претставува директен контакт и комуникација помеѓу предавачот и лицето кое се обучува, при што контактот се остварува со посредство на аудио и видео опрема.

- *Учење на далечина*: Претставува особено застапен вид на обука кој се состои во поврзување на предавачите и слушателите кои се просторно и географски оддалечени. Класичното учење на далечина подразбира обука на две или повеќе групи на кандидати од страна на предавачи по пат на телевизиски и компјутерски приклучоци.\*(Masic, B. *Menadzment*, 2010, str.276)

- *Интернет и онлајн курсевите* се исто така широко применети за обука на вработените пред се заради лесната пристапност, разновидност, актуелност, но и и помалите трошоци за нивно реализирање. Е-учењето опфаќа веб обука, обука со користење на компјутер и виртуелни училници. Голем дел од содржините за обука се доставуваат преку интернет, интранет и екстранет, телевизор, ДВД, МП3 И МП4 плеери и сл. На тој начин Е-учењето овозможува симулирање, решавање на проблеми, вежбање и практикување на новите знаења преку игра, но претставува и поткрепа на искуството на лицата кои се обучуваат, со голема можност дека подолго ќе ја задржат новата информација и ќе знаат точно да ја употребат. Е-обуката може да биде особено ефективна доколку се комбинира со друга комуникациска технологија како што се: телеконференција, видеоконференција, е-маил, и сл. Со развојот на информациско - комуникациската технологија се случуваат големи промени во начинот на кој се одвива обуката. Се надминуваат пречките кои се однесуваат на просторот и времето, при што може да се стекнува и да се пренесува знаење било кога и било каде. Интернет или веб обуките имаат големи предности во однос на традиционалните методи на обука како што се: моментален резултат, достапност, непристрасно оценување и сл. Учесниците кои се вклучени во овој вид на обука го развиваат своето критичко мислење преку поставување на суштински прашања и содржински коментари, како и конкретни предлози за подобрување. За користење на овој вид на обука учесниците мора да поседуваат доволно структурирани технички знаења, односно алатите и

технолојјата на кои се заснова веб обуката треба да бидат лесни за употреба.

- *Виртуелната училница* претставува наставно опкружување кое е лоцирано во компјутерски и комуникациски системи. Се состои од сет на комуникациски групи, работни простори и простории кои се изградени од комплексен софтвер. Графичкиот интерфејс корисникот го користи за интеракција со оперативниот систем преку тастатура или глумче, додека повратна информација од компјутерот корисникот добива преку екранот на мониторот. Денес се нуди нов графички интерфејс во 3Д опкружување со што ни се нуди можност да се движиме и да го истражуваме просторот без директно присуство. Во зависност од графичкиот интерфејс виртуелната училница добива своја конкретна физиономија. Интерфејсот создава илузија на просторност и длабочина. Корисникот се движи низ виртуелните простории (библиотека, училница) со што кај корисникот се засилува чувството на припадност и присутност, а со тоа се зголемува и неговото ангажирање и учество во наставата.

- *Корпоративни информациски портали* се поставуваат на интерната мрежа на организацијата и на тој начин сите вработени можат 24 часа дневно да пристапат кон потребните знаења и информации во моментот кога им се потребни и постепено да се обучуваат за одредени работни задачи.\* (Masic, B. *Menadzment*, 2010, Beograd, str.276)

### **3.3.3. Кој ги спроведува обуките во организацијата**

- ***Корпоративна едукација и центри за обука***

Кога поголемиот дел од обуката кој е потребен во организацијата и е специфичен за постигнување на одредени организациски цели и задачи тогаш тој се реализира во рамки на организацијата. Но доколку потребата од обука е поопшта и е на повисоко ниво, како што се односите со јавноста или обука на раководството тогаш организациите склучуваат договори со приватни компании со цел спроведување на обуката. На пример, кога

станува збор за обука на вработените за компјутерско работење, најчесто се склучува договор со претставниците на организацијата од која е набавена опремата. Големите организации настојуваат поголемиот дел од обуката да го спроведат внатре, во организацијата, поради што некои од нив имаат дизајнирано и едукативни центри познати како “корпоративни универзитети”. Овој вид на обука преку т.н корпоративни универзитети среќеваме во Дизни Универзитетот во Флорида, Универзитетот Тојота во Лос Анџелес. Повеќето од овие центри имаат уметнички училиници, лаборатории со скапа опрема за телеконференции и видео фидбек. Исто така тие можат да понудат домашно сместување, можност за рекреација, ресторани, библиотеки и сл. Организациите исто така ги обезбедуваат сите материјали за обука, вклучувајќи книги, филмови и видео-програми. Голем број од организациите сметаат дека развивањето на нивниот корпоративен универзитет е ефективен начин за стекнување на вредни вештини кај вработените кои доведуваат до зголемување на профитот. Едно истражување кое е спроведено во 2005 година и кое е публикувано во “Fortune” укажува на тоа дека 55% од организациите со корпоративни универзитети, дале извештај дека програмата довела до зголемување на перформансата на нивните вработени и следствено на тоа довело до поголем профит.\*([www.timeinc.net/fortune/services/sections/fortune/corp/2004\\_01corporate.html](http://www.timeinc.net/fortune/services/sections/fortune/corp/2004_01corporate.html)).

- **Мали и средни претпријатија**

Во малите и средни бизниси (оние кои имаат помалку од 500 вработени), одделот за обука најчесто се состои од едно лице. Обично ова лице самиот не ги спроведува програмите за обука туку функционира како брокер за услуги за обука и тренинг. Ова значи дека тоа лице е одговорно за изнаоѓање на надворешни консултанти кои овозможуваат обука и кои ќе ја задоволат потребата на организацијата, во време и место прилагодено за вработените и по соодветна и прифатлива цена. Со цел максимизирање на вкупните напори во обуката, обучувачот од организацијата може да работи со линиските менаџери и супервизорите на развивање и водење на работата, преку обука на работното место. Малите организации со лимитиран фонд може да ги пратат своите вработени во други компании на обука.

- ***Колеџи и Универзитети***

Организациите и високото образование често формираат партнерство во доменот на обуката и развојот. Многу колеџи формирале посебни оддели со цел да одговорат на барањата на бизнисот и индустријата. Тие нудат широк избор на услуги, најчесто подготвени да ги задоволат специфичните потреби на одредена организација. Во одредени случаи организацијата се јавува во колеџите со цел да побараат помош за да ја идентификуваат потребата од обука. Во друг случај одделот за обука во самата организација ги идентификува потребите за обука и бара некој кој би можел да ја овозможи обуката.

- ***Приватни понудувачи***

Зголемен е бројот на организации кои нудат услуги - тренинг на вработени во други организации. Овие организации нудат услуги во доменот на односи со јавноста, продажба, семинари за развој на тимови, обуки за работа на компјутер и сл. Овие програми за обука се достапни и за индивидуални лица кои се заинтересирани за развивање на нивните вештини.

- ***Државата – Владата***

Обуките кои ги спроведува државата, односно Владата се најчесто обуки кои се наменети за вработените во јавната администрација. Целта на овој вид на обуки е насочена пред се кон подобрување на односот и етика во работењето на државните и јавните службеници, квалитетот на услугите, комуникација и презентациони вештини, управување и раководење на организацијата, делегирање на одговорности, управување со човечки ресурси, поддршка во спроведување на административните реформи, зголемување на економскиот раст и конкурентноста на трајна основа, зголемување на стапката на вработеност, како и пораст на животниот стандард и квалитетот на живеење.

### 3.3.4. Методи за обука на менаџментот

Основна цел на овој вид на обука е да се постигнат подобри резултати во работењето на менаџерите, при што тие ќе се стекнат со нови знаења, вештини и способности. Програмите за обука на менаџерите може да се организираат внатре во рамки на самата организација (ротирање на работните места, најразлични курсеви, обуки и сл), но постојат и програми за обука на менаџерите организирани од страна на универзитетите, како на пример MBA програми за менаџери.

**Конференцијата** како најчесто применуван метод за обука на менаџерите овозможува среќавање на менаџерите и обучувачите и развивање на дискусија за одредени проблеми или појави кои се предмет на обука. На тој начин менаџерите вербално комуницираат како со обучувачот, така и меѓусебно. Овој метод за обука може да биде поефективен доколку се применува за обучување на менаџери кои имаат искуство со проблемот или појавата кој е предмет на обука.

Кај методот **студија на случај** менаџерите анализираат, критички размислуваат и решаваат некој проблем кој е интересен за организацијата, додека за своите решенија и одлуки дискутираат со останатите менаџери вклучени во обуката.

Обучувачот има улога на поттикнувач, тој инсистира на различни ставови, гледишта и мислења, со цел да се донесе најдобра можна одлука и решение на проблемот.

Како метод кој се користи во обуката на менаџерите е **Играње на улоги**, метод кој овозможува реализам и увид во проблемите. Постојат голем број на компјутерски програми кои може да симулираат играње на улоги. Програмата “Виртуелен лидер” производ од Simulearn е програма каде менаџерите кои се обучуваат комуницираат со анимирани “вработени”, а потоа даваат повратни информации за тоа колку добро тие ги применуваат своите менаџерски вештини во секоја ситуација.\*(Боландер,Џ. Снел,С. 2011, стр.332)

**Моделирање на однесување** е метод кој се користи за обука на менаџерите при што се демонстрира посакувано однесување, а потоа од менаџерите се бара да вежбаат, да го употребат демонстрираното однесување и на крајот да добијат повратен одговор. Менаџерот кој се обучува го набљудува обучувачот или друго вешто лице како извршува одредена задача, а потоа тој го моделира и се обидува да го изврши истото.

Особено интересни, актуелни и често применувани се **менаџерските игри и симулации** во кои менаџерските групи (во секоја група по 5 менаџери) меѓусебно се натпреваруваат во пазарни услови кои се симулираат со помош на компјутерска програма. На тој начин секоја група незнаејќи за решенијата на другите групи одлучуваат да се прошират на нов пазар, одлучуваат за видови на производи и услуги, набавка на материјали, распоред на производството, начин на рекламирање на производите, продажба, количина на средства потребни за сите овие активности и сл. (Masic, B. *Menadzment*, Univerzitet Singidunum, 2010, str.277)

### **3.4. ФАЗА 4: ЕВАЛУАЦИЈА НА ПРОГРАМАТА ЗА ОБУКА**

#### **(Оцена на успешноста)**

Евалуацијата на програмата за обука претставува процес преку кој се определува ефикасноста на обуката, односно се собираат податоци за да се определи користа од спроведената обука како за организацијата, така и за поединците кои се опфатени со неа. Преку евалуација се утврдуваат трошоците кои се направени за спроведување на обуката при што тие се споредуваат со остварената корист од самата обука. Евалуацијата е важна пред се за да се добие информација за тоа до кој степен се остварени целите кои се поставени во фазата на планирање на обуката. На тој начин се овозможува увид во тоа каде се потребни промени или подобрувања за да се постигне поголема ефективност на обуката. Постојат повеќе критериуми врз основа на кои се врши евалуација на програмата за обука. Доналд Л.Киркпатрик утврдил четири критериуми за евалуација на обуката:

1. *Мерење на реакциите* на учесниците во обуката во однос на содржината при што се мери моменталното задоволство на учесниците
2. *Мерење на учењето*, односно знаењата и вештините со кои се стекнале учесниците со обуката. Киркпатрик сугерира тест со учесниците пред и по обуката, при што се врши споредување на резултатите од тестовите пред и по завршувањето на програмата за обука
3. *Мерење на промените во однесувањето* на учесниците во обуката, како наученото се применува при извршување на работни задачи. Според Киркпатрик најдобро е евалуацијата да се направи пред и по одреден период на обуката.
4. *Мерење на резултатите од обуката*, при што се мери бенефитот од обуката, влијанието на обуката врз организацијата, колкава е користа од обуката во споредба со трошоците, враќањето на инвестицијата, колку обуката влијаела да се зголемат резултатите во работењето, повисоки приходи, зголемена продуктивност, намалување на трошоците, подобрување на квалитетот на услугите и производите, поголемо задоволство од работата и сл.

Обуката која влијае врз однесувањето и резултатите обезбедува поголема вредност за обуката како стретешки придонесувач на успешното работење. \*(Матис, Р. Џексон, Џ. 2010, стр. 282)

Покрај моделот на Киркпатрик постојат и други модели на евалуација на програмата на обука. Во продолжение ќе ги споменеме следните модели:

- **KIPP** модел има 4 нивоа:

1. Контекст – дали се поставени соодветни цели на обуката
2. Инпут – Дали програмата за обука е добро испланирана и дали се располага со доволно ресурси за нејзино реализирање
3. Процес – Како се одвивал текот на обуката? Се бара повратна информација од учесниците
4. Производ (исход) – дали се остварени поставените цели

- **Системски пристап (Bushnell)** моделот има 4 нивоа:
  1. Влез – вложувањето во обуката (способностите на обучувачот, ресурсите со кои се располага, квалификации со кои располагаат учесниците)
  2. Процес – Текот на планирање, развој и реализација на активностите
  3. Излез – реакциите на учесниците, усвоените знаења и вештини, како и промената во однесувањето
  4. Исходи – Какви се ефектите на организациите од кои учесниците во обуката доаѓаат
- **Brinkerhof модел** има 6 нивоа:
  1. Поставување на цели – Се дефинираат вистинските потреби поради кои се спроведува обуката
  2. Концепција на програмата – Се определува што се е потребно и неопходно да се направи за да се одговори на идентификуваните потреби (Дали концепцијата ќе одговори на потребите)
  3. Реализација на програмата – Како ја евалуираме програмата за обука во пракса
  4. Непосредни исходи – кои знаења и вештини ги усвоиле учесниците
  5. Посредни или употребни исходи – Дали учесниците го применуваат она што го научиле
  6. Влијание и вредност – дали новоусвоените знаења, вештини и способности ќе придонесат за значајна промена во личниот и професионален развој.\*([www.humtech.com](http://www.humtech.com))

#### 3.4.1. Кога треба да се врши евалуација

Евалуацијата е најдобро да се врши во текот на процесот на обука, на крајот на обуката и после одреден период (1 месец) кога работникот ќе се врати на своето работно место и ќе го примени она што го научил.\*(Velat,D.Dudic,Radmila.2008, str.48)

За организацијата евалуацијата претставува моќно орудие кое овозможува самите организатори да обрнат внимание на обуката, да ги проценат предностите и слабостите на програмата за обука, да се процени методолошкиот и образовниот пристап, но и да се утврди дали обуката е адекватна и дали е оправдан вложениот труд и финансиските средства.

Евалуацијата која се врши во текот на обуката овозможува да се прилагодува самата програма, но доколку се врши евалуација по завршувањето на обуката акцент се става на степенот до кој се остварени поставените цели.

**Ex-ante** евалуација се врши веднаш по идентификувањето на потребата за обука и осмислувањето на програма за обука. Во оваа фаза она што треба да се евалуира се претпоставките и потребите на кои е заснована обуката, како и самата концепција на програмата која по потреба треба да се дотера или да се прилагоди.

**Тековна евалуација** се изведува во текот на траењето на обуката. Програмата за обука се ревидира секој ден за да се утврди дали одговара на потребите и дали се реализира во правец на поставените цели (на пример дневни евалуациски групи, евалуација на средина на програмата, усни и писмени повратни информации од учесниците и сл).

**Завршна (финална) евалуација** се врши на крајот од обуката. Фокусот е ставен на реакциите на учесниците, нивната процена на исходот од учењето, евалуација на степенот до кој се остварени целите и задачите и сл. (евалуациски прашалници, презентации на учесниците, усна евалуација, визуелна евалуација, евалуација на тимот на обучувачи).

**Ex-post евалуација** позната е и под името евалуација на влијанија. Се спроведува најмалку 6 месеци после обуката и главниот фокус е на воочениот напредок на учесниците. Основната цел е да се утврдат начините на кои обуката влијаела на учесниците, како таа се одразува на нив лично и како се одразил на самата организација (на пр. Длабински истражувања,

евалуациски прашалници, процени на организацијата во целост).\*(Titley,G. 2005, str.37)

Резултатите од евалуацијата треба да се употребат во насока на планирање на идните обуки и нивно подигнување на повисоко ниво. Притоа потребно е да се земе во превид нејзиното влијание врз идните проекти, индивидуалниот развој на учесниците, но и врз стратешкиот развој на организацијата. Едноставно кажано менаџментот преку евалуација може да ги идентификува областите во кои е потребно дополнително да се работи и да се иновира. На овој начин и на самите учесници им се дава можност континуирано да го прилагодуваат и да го контролираат личниот процес на учење.

### **3.4.2. Како треба да се врши евалуација на успешноста на програмата за обука**

Евалуација на успешноста на програмата за обука може да се врши со помош на различни методи:

- Прашалник
- Телефонско интервју
- Групни дискусии
- Наведување на учесниците меѓусебно да се интервјуираат
- Додавање на “палка” кога еден учесник ќе каже нешто за тоа што научиле и потоа ја предава палката на следниот учесник, итн...
- Цртежи за тоа “што се наоѓа во мојата торба”,
- Сидни весници каде секој учесник лепи порака на 2 парчиња хартија на кои пишува за “ Она што најмногу ми се допадна во обуката”; “Тренингот може да биде и подобар така што...”
- Цртежи кои презентираат што учесниците чувствуваат за контекстот, содржината и процесот на учење во текот на обуката
- Да се користи “моменталната ситуација” кога учесниците ги изразуваат своите чувства за тоа “како се чувствуваат во моментот” во врска со обуката

- “Игри на последици” во кои секој учесник го пишува она што го научил и потоа тоа го предава на следниот учесник. Секој учесник потоа дава понатамошни сугестии за тоа како учесникот би можел и на друг начин да го користи она што го научил. Овие листови потоа се враќаат на првиот учесник кој ги чита на глас како основа за дискусија.
- Дневници во кои учесниците го дополнуваат дневникот на учење со главните факти кои ги научиле и како тие може да се применат во нивната работа.\*(Velat,D. Dudic,R. 2008, str.48-49)

Во продолжение следи пример за евалуациски лист според прирачникот за тренери “ Активна обука” (Velat,D. Dudic,R., 2008,str.28)

#### ПРАШАЛНИК ЗА ОЦЕНА НА УСПЕШНОСТА НА ОБУКАТА

Назив на обуката:

Дата на одржување:

Место на одржување:

Ве молиме со Вашите одговори, коментари и сугестии да ја оцените успешноста на обуката и да придонесете за подобрување на нашата идна работа.

1. Дали се остварени целите на обуката?

- Во потполност
- Делумно
- Не се остварени

Ваш коментар:

2. Постојат ли цели кои воопшто не се остварени и кои се тие?

3. Во текот на обуката ги обработивме следните теми:

- Тема 1
- Тема 2

- Тема 3
- Тема 4
- Тема 5

На кој начин треба да се подобрат наведените теми?

4. Работата на тренерот беше:

- Одлична
- Многу добра
- Просечна
- Лоша

Ваш коментар:

5. Што треба да се подобри во работата на обучувачот/тренерот?
6. Што Ви се допадна најмногу на обуката?
7. Што најмалку Ви се допадна на обуката?
8. Ваша сугестија или коментар на било кој аспект на обуката?

*ВИ БЛАГОДАРИМЕ ЗА ПОПОЛНУВАЊЕТО НА ОВОЈ ПРАШАЛНИК!*

*ЕВАЛУАЦИЈАТА ГО ПОМАГА РАЗВОЈОТ НА ОНОЈ КОЈ ОБУЧУВА И НА ОНОЈ КОЈ СЕ ОБУЧУВА*

## 4. КОНЦЕПТИ НА ПРОЦЕСОТ НА ОБРАЗОВАНИЕ И ОБУКА

### 4.1. ТРАДИЦИОНАЛЕН КОНЦЕПТ НА ОБРАЗОВАНИЕ И ОБУКА

Традиционалниот пристап во процесот на образование и обука е карактеристичен за традиционалната организација и индустриското производство и претставува процес на пренесување на стручното знаење или вежбање на моторни активности заради зголемување на ефективноста во работењето. Овој пристап се применува не само при извршувањето на рутински работни задачи, туку и во организациите со краток циклус на производство, каде се бара да се работи брзо, точно и сигурно. Се применува класична настава, пракса на работното место и елементарна обука и најчесто се користи при обука за квалитет.

Овој пристап во обуката на вработените не се покажал успешен кога станува збор за посложени работи во производството кои бараат планирање, организација, комуникација, образование за развој и промени.

Традиционалниот модел за обука ги опфаќа следните нивоа:

1. *Подготовка*: Се одредуваат предзнаењата на лицата кои се обучуваат, се поставуваат целите на обука, мотивацијата на учесниците и сл.
2. *Демонстрација*: Се прикажува правилно извршување на работните задачи од страна на обучувачот, разбирање од страна на лицата кои се обучуваат
3. *Изведување*: Изведување на работните задачи и нивно увежбавање се додека не се постигне успешна изведба
4. *Завршеток*: Самостојно извршување на работните задачи од страна на вработените со помош и контрола од страна на обучувачот

Брзиот развој на технологијата, како и промените во структурата на стопанството, предизвикуваат потреба од поголемо инвестирање во обука на вработените со цел да се подготват да одговорат на се посложените барања на потрошувачите, но и да постигнат и да ја задржат конкурентноста на пазарот. Ова се фактори кои ја условуваат промената во традиционалниот пристап кој мора да се прилагодува на пазарните промени.

Основни карактеристики на традиционалниот пристап на обука се следните:

- Учење со разбирање;
- Усвојување на факти и развивање на вештини преку научен и рационален пристап;
- Се применуваат формални облици на учење;
- Се почитуваат научни и стручни вистини и правила, не се експериментира, секогаш се работи по точно зададени “рецепти” и “вистински начини” на работење и извршување на работните задачи;
- Доследно се применуваат стекнатите теоретски знаења, не постои критичко мислење и различни гледишта;
- Квалификациите кои се стекнуваат преку формалните облици на учење претставуваат најважни компетенции, но и основа за наградување на вработените;
- На промените гледаат како на закана, поради што се воведуваат селективно и парцијално;
- Како основа за вработување се земаат вештините, знаењата и квалификациите стекнати единствено преку формалното образование;
- Не поттикнува размена на знаења и искуства, вработените се насочени кон индивидуална работа, како и натпревар со останатите вработени врз основа на индивидуалната перформанса

Индивидуално стекнатите знаења и искуства единствено водат кон стекнување на бенефиции и моќ. \*(Rupcic,N.2007,str.1243)

## **4.2. СОВРЕМЕНИ КОНЦЕПТИ ВО ОБУКАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ**

Современите концепти во обуката на вработените претставуваат концепт на поврзаност на целите на поединецот и организацијата, развивање на вештините и способностите на вработените за работа, решавање на проблеми, поттикнување на синергија и соработка во ангажирање на вработените и организацијата како целина, прифаќање на одговорност во работењето, оспособување на раководството за мотивирање и ангажирање на вработените во правец на остварување на организациските цели.

Основни карактеристики на современиот концепт на обука и образование се следните:

- Методите и техниките на обука мора да бидат соодветни на активностите за кои се врши обука, акцентот е ставен на самоучење
- Континуиран тренинг и повторување на истата активност, употреба на современи средства за комуникација
- Мотивирање на вработените во текот на обуката (пофалби, награди и казни), обучувачот треба да биде модератор
- Насоченост кон лицата кои се обучуваат, познавање на резултатите од учинокот
- Постои ускладеност на програмата за обука со концептот за стратешки развој на организацијата

### **4.2.1. Концепт на организација која учи**

Станува збор за концепт кој овозможува адаптивност и флексибилност на организацијата во услови на турбулентни промени. Менаџментот настојува да создаде работно опкружување во организацијата кое ќе го поттикнува учењето и ќе ги мотивира вработените на учење. Таквите организации прераснуваат во организации кои учат и имаат капацитет за прилагодување и промени. Стратегијата на организациите кои учат е ориентирана на препознавање и прифаќање на ставот дека учењето е

единствен извор на одржлива стратегиска предност, а континуираното експериментирање е начин на институционализација на процесот на учење.\*(Bogicevic,B.2003,str.174). Постојат два пристапи на учење во организацијата:

- Адаптивен пристап - насочен кон ефикасност на организацијата (Дали добро се извршува работата?)
- Генерички пристап – насочен кон ефективноста на организацијата, при што се преиспитуваат основните барања на работата (Дали ги работиме добрите работи?)

Ефикасноста и ефективноста овозможуваат да се постигне квалитет во работењето.

Основни карактеристики на овој концепт се следните:

- Учење преку акција
  - Континуирано учење
  - Разбирање и лично искуство
  - Истражување и експеримент
  - Генерирање и размена на знаења
  - Зголемување на колективната способност за решавање на проблеми
  - Различни гледишта, систематско критичко размислување
  - Култура на учење
  - Отворен дух и поттикнување на здраво “ сомневање”
  - Учење со помош на експерименти, пракса и тестирање
  - Вклучување на алтернативни методи, субјективно и ирационално\*
- (Rupcic,N.2007,str.1244)

Организацијата која учи е фокусирана на промените, ги прифаќа и ги поттикнува. Поттикнува размена на мислења, учи од искуствата на другите, прибира информации и поттикнува учење како од интерни така и од екстерни извори. Ја поттикнува примената на експериментот и го прифаќа како начин на учење.

Организацијата која учи има јасно дефинирана визија и мисија која ја разбираат нејзините членови и кои поттикнуваат организациски иницијативи. Во една таква организација вработените се ополномоштени да дејствуваат

без менаџерски насоки во примената на континуирано унапредување, водени со заедничка визија. Сите членови на организацијата која учи отворено комуницираат и навремено се информирани за да се спречи ширење на непроверени гласини. Постојано се проценува пазарот и се унапредуваат перформансите и способностите. Силно се вложува во истражување и развој на основа на што со голема брзина се воведуваат нови процеси, производи и услуги.\*(Rupcic,N.2007,str.1244)

#### 4.2.2. Управување со знаење

Знаењето претставува збир од факти, информации и вештини кои одредено лице ги стекнало преку образование или преку искуство, како и севкупност на познавања од одредена област. Знаењето може да биде:

- Имплицитно – стекнато врз основа на индивидуално искуство
- Експлицитно – Се однесува на упатства и процедури во писмена форма

Постојат четири модели на размена на знаењата во организацијата:

1. *Социјализација* – претставува процес на размена на имплицитно знаење преку размена на искуства. Како што чираците ја учат вештината на занаетот од нивните мајстори преку набљудување, имитација и пракса, така и вработените во една организација стекнуваат нови знаења и вештини преку обука на работното место.
2. *Екстернализација* – опфаќа процес на претварање на имплицитното знаење во експлицитни концепти преку апстракција, метафора, аналогија и модели. Претставува процес на креативна активност и најчесто се јавува во фазата на креативно концепирање на нов производ. Екстернализацијата може да биде предизвикана со дијалог или колективно размислување.
3. *Комбиниран метод* – претставува процес на создавање на експлицитно знаење преку спојување на експлицитни знаења од различни извори. На тој ачин лицата ги разменуваат и ги комбинираат нивните експлицитни знаења преку телефонска конверзација, средби,

белешки и сл. Постоечките информации во компјутеризираната база на податоци може да се категоризираат, собираат, и да се сортираат на различни начини за да се произведе ново експлицитно знаење.

4. *Интернализација* - е процес на отелотворување на експлицитното знаење во имплицитно знаење интернализирајќи ги искуствата собрани преку другите форми на креирање на знаење. Интернализацијата е олеснета доколку знаењето е опфатено во документи, или во форма на приказни така што поединците може повторно да го искусат индиректно искуството на другите. Се применуваат методи за обука на вработените како што се: активно учење, симулации, стекнување на искуства на работното место и сл.

За вработените во една организација важно е да поседуваат како имплицитни така и експлицитни знаења кои се однесуваат на организацијата, работните процеси и купувачите.\*(Bogicevic, B.2003, str.175)

Историски, концептот на управување со знаење започнува да го воведува Том Стјуард кој 1944 година во списанието "FORTUNE" ги предупредил компаниите да се насочат помалку на она што го поседуваат, а повеќе на она што го знаат -својот интелектуален капитал. Подоцна Питер Дракер го идентификувал знаењето како нова основа на конкуренцијата и натпреварот во посткапиталистичкото општество, додека Пол Ромер, економист од Стендфорд знаењето го нарекол единствен нелимитиран ресурс и вредност која расте онолку колку што се користи. Двајца јапонски академици Икујиро Нонака и Хиротака Такуши во 1995 година ја објавиле "The Knowledge – Creating Company", студија за генерирање на знаење и негова употреба во јапонските организации. Неколку книги се појавиле на пазарот во тоа време советувајќи ги менаџерите дека треба да управуваат со знаењето, но не и како да го сторат тоа. Организации како што се "Dow Chemical", "Skandia" и консултантски куќи како што се "Ernst&Young" и "IBM Consulting" во својата систематизација вовеле работни места "Chief knowledge officers" и "Directors of intellectual capital" за да ги проучат ресурсите на знаења во својата организација. Укажувале на вредноста на чувањето, подобрувањето и продуктивното зголемување на работните

резултати како резултат на менаџирање со знаењето.\*([www.crnarupa.singidunum.ac.rs](http://www.crnarupa.singidunum.ac.rs))

Со оглед на тоа што денес иновациите и знаењето ја придвижуваат економијата, концептот на управување со знаење овозможува да се определат стратешките знаења кои се потребни за организациски развој, но овозможува и најделотворен проток на информации и знаења кои придонесуваат кон зголемување на продуктивноста и резултатите од работењето. На тој начин следејќи го концептот управување со знаење, организациите полесно стануваат и остануваат компететивни на пазарот. Со усвојувањето на овој концепт организациите си обезбедуваат начин за поквалитетни, иновативни производи и услуги , брза испорака, привлекување на нови вработени, но и задржување на старите на кои им обезбедува услови за учење и развој.\*(Bogicevic,B.2003,str.175)

Управувањето со знаење е фокусирано на организациските цели, во насока на подобрување на работните резултати, воведување на иновации, подобрување на компететивноста и конкурентноста на пазарот, дистрибуција на знаењата и постојано, континуирано унапредување на организациското работење. Овозможува да се намали периодот на прилагодување и учење кај нововработените, доведува до намалување на непотребното работење, организациска флексибилност и способност за прилагодување на променливото опкружување и на пазарот.

Денес постојат голем број на организации кои го применуваат концептот на “Управување со знаење”. Конкретно во Хрватска постојат неколку организации како пример: Плива, Ериксон Никола Тесла, Подравка, Кончар институтот и др.\*([www.autopoiesis.foi.hr](http://www.autopoiesis.foi.hr))

### **4.2.3. Концепт на обука “ По мерка на организацијата”**

Основна карактеристика на овој концепт е утврдување на конкретната потреба од обука и образование заради унапредување на работните резултати, како и постигнување на високо ниво на квалитет во работењето.

Ефективноста на програмата за обука зависи од тоа дали се јасно дефинирани целите и во согласност со целите и потребите за нови знаења, вештини и способности се дефинираат содржината и методите за обука, изборот на обучувачи, изборот на вработени кои ќе бидат опфатени со обуката, како и контролата на ефектите.

Станува збор за концепт чија примена гарантира дека обуката на вработените ќе ги даде саканите ефекти во пракса. Вработените се обучуваат не само за работа и стекнување на вештини, туку и за решавање на проблеми, соработка, креативност, прифаќање на одговорност и сл. Основни елементи на овој концепт се следните:

1. Утврдување на потребата
2. Избор на соодветни методи на учење
3. Избор на предавачи
4. Активно вклучување на учесниците во обуката
5. Контрола на ефектите на образованието

**- УТВРДУВАЊЕ НА ПОТРЕБАТА-** Се врши утврдување на потребите на организацијата и потребите на поединецот при што меѓусебно се ускладуваат. Се утврдуваат знаењата, вештините и способностите со кои располагаат вработените и се споредуваат со барањата кои ги поставува работата. Споредувајќи ги постоечкото и потребното се проценуваат знаењата, вештините и способностите кои се потребни и врз основа на тоа се подготвува програмата за обука и нејзината содржина. На тој начин обуката која ќе се подготвува треба да биде како по мерка на организацијата, така и по мерка на поединецот кој е вработен во организацијата. Покрај тоа се врши процена и на можностите, условите, како и методите кои ќе се применат.

### **-ИЗБОР НА СООДВЕТНИ МЕТОДИ НА УЧЕЊЕ**

Потребно е да се применуваат методи на активно учење со што ќе се надмине практикувањето на класични методи чија примена не доведува до поквалитетно работење, функционално однесување, и развој на

вработените. Се повеќе се применуваат креативни работилници, деловни игри, игри на улоги, бреинсторминг и сл. комбинирани со современи средства за комуникација.

### - ИЗБОР НА ПРЕДАВАЧИ

Лицата кои ја реализираат обуката се помалку се обучувачи, а се повеќе имаат улога на мотиватори, модератори и иницијатори кои учествуваат во креирањето на содржините за обука која е соодветна на конкретната организација, на конкретните вработени и на конкретните проблеми.

### - КОНТРОЛА НА ЕФЕКТИТЕ ОД ОБУКАТА

Ова е процес кој не е лесно да се спроведе бидејќи ефектите од примената на знаењата и вештините во пракса се преплетуваат со остаанатите фактори и промени во организацијата. Исто така некои ефекти може и физички да се изразат, додека некои неможеме. Најчести индикатори на успешноста на обуката се:

- Лесно мерливи резултати – заштеда, квалитет, рекламација на клиентите
- Резултати кои не можат да се измерат, но може да се забележат – мотивација за работа и учење, самостојност во донесувањето на одлуки, иницијативи, работна атмосфера, комуникација со соработниците и клиентите, одговорност
- Резултати кои не можат ниту да се измерат, ниту да се забележат, но може да се почувствуваат – подготвеност за прифаќање на промени, соработка, позитивни ставови при решавање на секојдневни проблеми и сл.

За организацијата се вредни сите три групи на индикатори. Погрешно е да се мисли дека мерливите ефекти се повредни од оние кои не можат да се измерат. За да се согледаат реалните очекувања потребно е паралелно со целите на обуката да се утврдат и критериуми за процена на успешноста.

.\*(Преземено од сајтот на Агенција за обука на вработени и консалтинг ПроАктива, [www.proaktiva.rs](http://www.proaktiva.rs))

## 5. ТРЕНДОВИ ВО ОБУКИТЕ

1. Зголемување на буџетите за обука – Истражувањата на Bersin&Associates покажуваат драматично зголемување на буџетите за обука. Според најновите истражувања буџетите за обука во организациите во САД се зголемиле за 7 % во 2006 година што претставува едно од најголемите зголемувања дотогаш.\*(www.hrmreport.com)

Денес организациите вложуваат во обуки на вработените од повеќе причини. Зголемениот економски развој ја поставува како неопходна потребата од обука. Недостатокот од квалитет во работењето се забележува во сите индустриски сектори на глобално светско ниво. Како резултат на тоа организациите ставаат поголем акцент на вработување и обука на нововработените, како и обука на веќе вработените за преземање на нови улоги. Се повеќе се фокусираат на менаџирање со таленти бидејќи учењето и развојот го препознаваат како дел од еден интегриран процес на менаџирање на таленти кој вклучува регрутирање, управување со перформансите, развој на лидерство, како и перманентно планирање.

2. Поголемо учество на одделот за обука на човечки ресурси, кој повеќе не врши изолирани операции, туку професионалците од овој оддел се внатрешни консултанти кои развиваат комплексни решенија за оперативните предизвици. Фокусот е насочен кон развој на лидери, ефективно лидерство и менаџмент.

Одделот за ЧР повеќе не работи само вработувања и отпуштања на работниците. Професионалците од овој оддел го познаваат и го разбираат организацискиот капацитет, ги идентификуваат слабостите и развиваат стратегии. Обуката на вработените е само компонента, дел од стратегиската програма за поддршка и развој на човечките ресурси.

### 3. Промена во структурата и начинот на функционирање на организациската обука

Денес најуспешните организации се придвижуваат од корпоративен универзитетски модел кон модел на заеднички служби. Заедничките служби

се дефинираат како внатрешна бизнис функција која овозможува консултирање и оперативни услуги на различни групи во рамки на организацијата. Улогата на заедничките служби во една организација е да се поддржат организациските единици во постигнувањето на нивните цели. Оваа промена е резултат на организациските промени. Овие организации трошат повеќе средства на технологија и аутсорсинг услуги, исто така овозможуваат персоналот повеќе да се фокусира на стратегијата, организациските усогласувања, мерење, како и консалтинг за ефикасна перформанса.

Според истражувањата на [trainingindustri.com](http://trainingindustri.com) буџетот за обуки во организациите во САД се зголемиле за 2% во 2012 во однос на 2011. Глобалниот пазар за услуги во доменот на обуките во 2012 пораснал до 292 милијарди долари од кој организациите од САД учествуваат со 132 милијарди долари или 45%. Се очекува поголем раст на буџетите за обука во продажбата и ИТ обуките кои треба да дадат поддршка на стратешките бизнис инвестиции.

#### 4. Развој на портали за обука и учење

Порталите за обука и учење претставуваат нова генерација на системи за менаџирање со учењето. Преку нив се дефинира еден нов вид на поврзаност помеѓу обучувачите и лицето кое се обучува. Основната цел на овие портали е да се овозможи обука на различни начини кои се преферираат од страна на лицето кое се обучува вклучувајќи лаптопи, мобилни уреди или видео. На овој начин учесникот во обуката го осознава новото значење на обучувачите во ерата на развојот на Гугл како најконкурентна технологија во доменот на организациската обука. Мора да се напомене дека *личните средини за учење* се разликуваат од *стандардните портали*. Овие портали се високо персонализирани и вклучуваат технологии за филтрирање и препознавање на индивидуалните корисници и нивните параметри и им овозможуваат лични искуства.

Е-учењето е во пораст, повеќе од 30% од часовите поминати во обука во САД се реализираат преку програмите за е-учење. Професионалците за обука се фокусирани кон користење на технологија во програмите за е-обука, како што се симулациите, користењето на мобилните уреди и сл.

### 5. Денес потребите за обука се фокусирани кон следните области:

- Развој на лидери
- Обука за развој на интерперсонални вештини
- Обука за развој на комуникативни вештини
- Обуки за менаџирање со промени
- Тимска работа
- Развивање на менаџерски вештини
- Конструктивно решавање на проблеми
- Обука за вработените во службата за односи со клиенти
- Креативност и иновации и сл.

Во организациите ширум САД денес се користи уште еден вид на обука познат како “Just in time training” или “just what’s needed training” . Станува збор за краткотраен тренинг, односно обука која покрива една специфична потреба или одговара на одреден проблем. На пример одделот за ЧР на државниот универзитет во Калифорнија “Фресно”, во зависност од потребата нуди работилници за неговите вработени. Овие сесии за обука на самото место траат помеѓу 20 минути и два часа и вклучуваат програми поврзани со различни барања. Овој вид на обука е рентабилен и штеди време. Исто така доколку обуката веднаш се поврзува со конкретната работа која се работи на работното место, тогаш вработените ги усовршуваат оние вештини и знаења кои им се потребни и за кои е помала веројатноста дека ќе се заборават.

Со оглед на тоа дека во минатото вработените беа обучувани да извршуваат само една работа, денес организациите ја препознаваат вредноста на “cross training” или обучување на вработените за извршување на повеќе задачи. Преку овој модел кај вработените се развиваат голем број

на вештини. Доколку работата застарува или некаде во организацијата се јави потреба работникот може лесно да биде префрлен на друга позиција и веднаш да започне да работи продуктивно.

Флексибилната работна сила кај која се развиени повеќе вештини може да помогне во ширењето на организацискиот капацитет без притоа да се зголемува вкупниот капацитет и број на вработени. На тој начин не само што вработените се позадоволни со тој вид на работење, туку и на тој начин се подобруваат нивните перформанси.

Овој вид на обука е застапен и многу успешно се користи во Јапонскиот производител на автомобили “Тојота”. Компанијата ги избегна масовните отпуштања на работниците како што на тоа биле принудени производителите на автомобили во САД. ([www.careers.stateuniversity.com](http://www.careers.stateuniversity.com))

## **II. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ**

## 1. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Обуката на вработените е една од најважните функции во управувањето со човечките ресурси во сите организации, како во приватниот, така и во јавниот сектор. Со оглед на тоа што претставува основен фактор кој влијае на стекнувањето и задржување на конкурентската предност на пазарот, како и врз стратешкиот развој, организациите ширум светот вложуваат многу во организирањето на различни видови на обуки. Предмет на истражување на овој магистерски труд е обуката во функција на стратешкиот развој на организациите.

Со цел навремено и целосно да се одговори на промените во опкружувањето, секоја организација мора да развива и да одржува способност за учење и иновирање. Обуката претставува процес на систематско проширување и збогатување на знаењата, вештините и однесувањата на човечките ресурси со цел подобро и поефикасно извршување на работата на конкретно работно место. Како една од основните функции во менаџирањето на човечките ресурси им овозможува на вработените успешно да одговорат на брзите промени на пазарот, како и на барањата на потрошувачите. Менаџерите треба добро да ги познаваат целите и стратегијата на организацијата и соодветно на тоа да ја ориентираат обуката. Некогаш се случува заради “мода” или заради “нешто кое конкуренцијата го прави” тоа да претставува фактор кој ќе управува со агендата за обука на останатите организации и соодветно на тоа да се случи програмите за обука да не се соодветно проценети, се насочуваат погрешно што од друга страна доведува до слабо дизајнирање на самата обука и голем трошок на средства.

## 2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во согласност со предметот на истражување на овој магистерски труд, како цели на ова истражување се поставуваат следните:

### *ОПШТА ЦЕЛ*

Да се испита дали обуката е во функција на стратешкиот развој на организацијата.

### *ПОЕДИНЕЧНИ ЦЕЛИ*

Општата цел на истражувањето ќе ја постигнеме преку:

1. Испитување на ставовите и мислењата на вработените
2. Испитување на ставовите и мислењата на менаџерите
3. Истражување на досега поминатите обуки и податоците во одделот за човечки ресурси

### *ТЕОРЕТСКИ ЦЕЛИ*

Обуката претставува една од најзначајните функции во менаџирањето на човечките ресурси која се повеќе претставува начин на кој се влијание врз стратешкиот развој на организациите, како во приватниот така и во државниот сектор.

Обуката е поврзана со начинот на кој организацијата ги постигнува своите цели и овозможува бројни поволности за самата организација. Доколку организацијата се фокусира на стратешката обука поверодостојно ќе ја процени потребата од обука се со цел да одреди кои пристапи и видови на обука ќе бидат потребни со цел да се соочи со најважните и стратешки прашања поврзани со работата и работните перформанси\* (Mathis,R; Jackson,J.2010, стр.262)

Ова истражување ќе придонесе за да се прошират постојните, но и да се стекнат нови знаења кои се од голема важност при одредување на потребата од обука и нејзината исклучителна важност за стратешкиот

развој на организацијата. Од особена важност е да се поттикнат повеќе размислувања и идеи за важноста на процесот на обука за стратешкиот развој на организациите со што ќе се придонесе и за проширување и зајакнување на теоретската основа на обуката како една од најзначајните функции на менаџирање на човечките ресурси.

### АПЛИКАТИВНИ ЦЕЛИ

Кога станува збор за обуката во државниот сектор, со Законот за државни службеници дадена е само минималната законска рамка која се однесува на обуката на државните службеници и таа треба да претставува појдовна основа во разработувањето и прецизирање на целокупен систем на обука.

Овој труд треба да придонесе за правилно идентификување и процена на потребата од обука во функција на стратешкиот развој на организациите, но може да биде и од големо значење за понатамошно креирање и прецизирање на стратегии и политики за континуирана обука на вработените како во државната администрација така и приватниот сектор се со цел да се обезбеди повисоко ниво на стручност и професионалност кои се налагаат во современото глобално општество.

За да може да се проучи генезата на проблемот и да се изврши теоретска ретроспектива, но и заради понатамошна елаборација на истражувачкиот проблем ќе започнеме со проучување на историскиот развој и како основен истражувачки метод ќе биде употребен компаративен и дескриптивно-прогностички метод кој ќе биде употребен за прибирање на примарни и секундарни податоци, документи и најразлични статистички податоци, резултати од релевантни истражувања со цел да се воочи фактичката состојба на системот на организациска обука на вработените како во државниот така и во приватниот ресор. Тоа ќе ни овозможи да ги предвидиме промените во поглед на прифаќањето на обуката како еден од најзначајните фактори кои го овозможуваат стратегискиот развој на организациите и кои треба да бидат имплементирани и интегрирани во современите системи за обука на вработените.

Емпирискиот дел на трудот се заснова на квантитативно истражување кое е спроведено на примерок вработени во државниот и во приватниот сектор.

#### *ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО*

Во согласност со поставената цел на истражување ги поставуваме и задачите на истражувањето како негова конкретизација:

1. Да се утврди начинот на идентификување и процена на потребите и целите на стратешка обука на вработените во државниот и во приватниот сектор
2. Да се определи колкава е застапеноста на обуките во истоимените организации
3. Да се спроведе анализа на обуките кои се организираат во организациите во државниот и приватниот сектор
4. Да се испита кои се најчесто користени методи при обуки
5. Да се утврдат знаењата, вештините и способностите кои најчесто се развиваат преку обуката
6. Да се определи улогата на одделението за човечки ресурси во процесот на обука на вработените
7. Да се согледа интересот на вработените за обука
8. Да се утврди изборот на лица-обучувачи кои ги вршат обуките

### 3. ХИПОТЕЗИ

#### *ГЕНЕРАЛНА ХИПОТЕЗА*

Обуките се во функција на стратешкиот развој на организациите.

#### *ПОСЕБНИ ХИПОТЕЗИ*

1. Подеднакво успешно се проценува и се идентификува потребата од обука како во организациите во државниот сектор, така и во организациите во производна и услужна дејност.
2. Целите на обуката се јасно, прецизно и недвосмислено дефинирани во организациите во двата сектори.
3. Изборот на програми за обука на вработените целосно одговараат на потребите на организациите во државниот сектор, како и во организациите со производна и услужна дејност.
4. Обуките кои се организираат во организациите во државниот сектор, како и во организациите со производна и услужна дејност придонесуваат за развивање на позитивен став кон работата, работни навики и методи за работа кои даваат оптимални резултати.
5. Обуките придонесуваат кај вработените да се развие интерес и мотивација за континуирано учење и усовршување
6. Обуките кои се спроведуваат во државниот и во приватниот сектор се подеднакво ефикасни и корисни како за вработените така и за организацијата во целина

## 4. ВАРИЈАБЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Варијаблите кои го детерминираат истражувањето се следните:

- Во главната хипотеза независна варијабла претставува *обуката* како плански и структуриран процес преку кој вработените се стекнуваат со конкретни знаења, вештини и корисни способности со што се зголемува нивната ефикасност, а со тоа и продуктивноста на организацијата. Зависна варијабла претставува *стратешкиот развој на организациите*, односно развојот на интелектуалниот капацитет кај вработените (кој ги вклучува специфичните знаења, способности и однесувања) претставува еден од условите за постигнување и одржување на конкурентската предност на пазарот, можност организацијата да се поврзе со севкупното променливо опкружување на еден специфичен начин кој ќе и овозможи континуиран и успешен развој.

- Релевантни варијабли кои се од интерес за истражувањето се:
  - Пол (машки, женски)
  - Степенот на образование (основно, средно, високо, постдипломски студии)
  - Работното искуство – времето кое работникот го поминал во извршување на работни задачи и должности (работно искуство до 10 години, работно искуство над 10 години)
  - Мотивацијата и желбата за професионален развој (Ниво на мотивираност на работникот за континуирано учење и развој)
  - Работната компетентност (Ниво на поседување на знаења, вештини и способности потребни за успешно извршување на работата на конкретното работно место)

## 5. МЕТОДИ, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во согласност со дефинираниот предмет, цели и потреба од истражување најсоодветен метод за примена е квантитативниот метод при што е применето емпириско истражување и аналитичко дескриптивен пристап, како и интерпретативно-дескриптивен, прогностички и компаративно аналитички пристап на обработка на добиените податоци. Воедно и теоретски е проучено колку обуките се во функција на стратешкиот развој на организациите во државната служба и приватниот сектор.

Согласно со методологијата на научно-истражувачката работа во ова истражување се применети следните методи:

1. Метод на анализа на содржина
2. Компаративен метод
3. Дескриптивно-прогностички метод

Основен истражувачки метод кој е користен за собирање на податоци е анкетањето, преку анкетен лист како истражувачки инструмент. Во анкетниот лист беа понудени 25 прашања и пет тврдења. Испитаниците избраа еден од понудените одговори според нивното мислење и искуство. Според видот на прашањата анкетниот лист концепциски е поделен на 5 дела:

1. Првиот дел се однесува на потребата и нивото на обуки кои се спроведуваат во организациите (прашање 1,2,3,4 и 5)
2. Вториот дел се однесува на улогата на менаџментот во успешното идентификување на организациската стратегија и целите и во согласност со тоа навремено идентификување на потребата и нивото на обуки, целите и програмите за обука (прашање 6,7,8,9,10 и 11)

3. Третиот дел се однесува на обуките како фактор за мотивација, развој и напредување на вработените (прашање 12,13,14,15,16)
4. Во четвртиот дел опфатени се прашања кои се однесуваат на некои карактеристики на обуките: најчесто применувани методи на обука, времетраење, применливост на новите сознанија, видови на обуки, изборот на лица-обучувачи (17,18,19,20,21,22,23 и 24)
5. Петтиот дел се однесува на квалитетот на обуките и нивниот бенефит (прашање 25)

По обработката на податоците добиени од анкетниот лист треба да добиеме резултати кои ќе дадат одговор на прашањето дали се организираат обуки за вработените во организациите во државната служба и приватниот сектор, каков вид на обуки и дали тие придонесуваат за стратешки развој на организацијата (се мисли на вработените кои во ова истражување претставуваат испитаници кои го пополнуваат анкетниот лист).

Во прилог на анкетниот лист е доставен и формулар за биографски податоци на испитаниците со цел определување на демографските варијабли на испитаниците кои учествуваат во истражувањето (возраст, пол, степен на образование, работно искуство).

Воедно е применето и структурирано интервју како истражувачка техника со раководните лица и менаџерите на различни организациски нивоа. Протоколот за структурираното интервју наменето за менаџерите и раководните лица содржи вкупно 13 прашања кои се однесуваат на следните области:

1. Ставот на менаџерите во врска со потребата и нивото на обуки во организацијата
2. Искуствата и ставовите на менаџерите во врска со одредени карактеристики на обуките: видот на обуки, најчесто применувани методи, изборот на програми за обука, времетраење на обуките, избор на лица обучувачи.

3. Ставот и меслењето на менаџерите во врска со иницијативата и придонесот на одделот за човечки ресурси во однос на успешното идентификување на организациските цели и стратегија, дали се јасно поставени, разбирливи и прифатени од страна на вработените и дали во согласност со нив се утврдува програмата за обука.
4. Улогата на одделот за човечки ресурси во однос на мотивирањето на вработените и развивање на интерес за континуирано учење и развој.

Од добиените одговори понатаму произлегоа прашања за дискусија.

## 6. ПОПУЛАЦИЈА И ПРИМЕРОК

Целна група во ова истражување се вработени во три организации во рамки на државната служба, како и три организации во приватниот сектор во Р.Македонија кои се со производствена или услужна дејност (организација која се занимава со производство на моторни масла, организација која се занимава со конфекција и организација која се занимава со продажба и сервисирање на компјутери и бела техника.

Во истражувањето учествуваат вкупно 106 испитаници. Од нив 59 испитаници се државни службеници вработени во државната служба и 3 менаџери од државната служба и 41 испитаник вработен во приватниот сектор и 3 менаџери од приватниот сектор.

Целта на истражувањето е да се испита дали се организираат обуки во нивните организации, каков вид на обуки и колку тие придонесуваат, односно се во функција на стратешки развој на организациите.

## 7. СТАТИСТИЧКА ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИТЕ

Статистичката обработка на податоците е извршена преку сумирање на податоците добиени од анкетниот прашалник со помош на следните статистички методи:

- Аритметичка средина, стандардно отстапување, процент, фреквенција

Хипотезите се тестирани со пресметка на t-тест.

Собраните и обработени податоци се презентирани во табели и графикони.

## 8. ОРГАНИЗАЦИЈА И ТЕК НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Анкетните листови беа поделени на вкупно 100 вработени во 3 државни институции (министерства) и три организации со производствена и услужна дејност во рамки на приватниот сектор. Со интервјуто за менаџерите и раководните лица беа опфатени вкупно 3 раководни лица во државната служба, односно по едно раководно лице од секое министерство, како и 3 менаџери од приватниот сектор, односно по еден менаџер од секоја организација во приватниот сектор. Одговорите на испитаниците во најголем дел се добиени преку директен контакт или преку електронска пошта.

### **III. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД СПРОВЕДЕНОТО ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ**

Интерпретацијата на добиените резултати е извршена во согласност со добиените одговори кои се дадени од страна на испитаниците во однос на тврдењата во анкетните прашалници, како и од одговорите добиени со протоколот за структурирано интервју наменето за менаџерите.

Резултатите од истражувањето се интерпретирани редоследно според редоследот на применетите инструменти. Во согласност со природата на истражувањето применета е постапка на t-тест за односот на обуката и стратешкиот развој на организациите во државната служба и организациите во приватниот сектор.

Анализата и интерпретацијата на добиените резултати, согласно со релевантните варијабли е претставена со помош на табели и графикони.

## 1. Табеларен приказ на демографската структура на анкетираниите вработени во организации кои ја претставуваат државната служба и организации во приватен сектор

Согласно со потребите на ова истражување беа анкетирани вкупно 100 испитаници, 59 од државната служба и 41 испитаник од организации со производна и услужна дејност во рамки на приватниот сектор. Исто така беа интервјуирани и вкупно 6 менаџери по тројца менаџери од државната служба и тројца менаџери од приватниот сектор.

**Табела 1**

*Ниво на образование на вработените во државната служба и во приватниот сектор*

	Државна служба			Приватен сектор					
		ССС	ВСС	М-Р		ОСН	ССС	ВСС	М-Р
Мажи	35	15	19	1	23	3	12	7	1
Жени	24	6	16	2	18	/	13	5	/
Вкупно	59	21	35	3	41	3	25	12	1

- Од вкупниот број на испитаници во државната служба 35 вработени (59%) се со високо образование – ВСС
- Од вкупниот број на испитаници во организациите во приватниот сектор 25 вработени (61%) се со средно образование – СССР

**Табела 2**

*Ниво на образование и стаж на вработените во државната служба и приватниот сектор*

	Државна служба						Приватен сектор						
		ССС	ССС	ВСС	ВСС	М-		ОСН	ССС	ССС	ВСС	ВСС	М-
Мажи	35	7	8	8	11	1	23	3	9	3	7	/	1
Раб.стаж		(1)	(2)	(1)	(2)	(2)		(1)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)
Жени	24	2	4	11	5	2	18	/	4	9	3	2	/
Раб.стаж		(1)	(2)	(1)	(2)	(1)		/	(1)	(2)	(1)	(2)	/
Вкупно	59	9	12	19	16	3	41	3	13	12	10	2	1

Легенда:

- (1) Вработени со работен стаж до 10 години
- (2) Вработени со работен стаж над 10 години

- Од вкупниот број на испитаници во државната служба кои беа анкетирани без оглед на видот на образование, во најголем процент се со *работен стаж до 10 години (51%)*, во кој процент подеднакво се застапени мажи и жени.

Од вкупниот број на испитаници во државната служба со *работен стаж над 10 години* се 49% каде мажите се процентуално повеќе застапени 69% во однос на жените 31%.

Од анкетираниите испитаници во државната служба со СССР во најголем дел се со работен стаж над 10 години, со ВСС се со работен стаж до 10 години исто како и испитаниците со завршени постдипломски студии кои во најголем дел се со работен стаж до 10 години.

- Во приватниот сектор од вкупниот број на анкетирани без оглед на образованието во најголем процент се со *работен стаж до 10 години*

(66%) во кој процент мажите се повеќе застапени 74% во однос на жените 26%.

Од вкупниот број на испитаници во приватниот сектор со *работен стаж над 10 години* се 34%, во кој процент жените се позастапени 79% во однос на мажите 21%.

Од анкетираниите испитаници во приватниот сектор има вработено лица кои се со основно осумгодишно образование и кои се со работен стаж до 10 години, со ССС во најголем дел се со работен стаж до 10 години, со ВСС се исто така со работен стаж до 10 години, како и испитаниците со завршени постдипломски студии кои во најголем дел се со работен стаж до 10 години

**Табела 3**

*Пол на вработените во државната служба и приватниот сектор*

	Државна служба		Приватен сектор	
		%		%
Мажи	35	<b>59</b>	23	<b>56</b>
Жени	24	<b>41</b>	18	<b>44</b>
Вкупно	59	<b>100</b>	41	<b>100</b>

- Од вкупниот број на анкетирани испитаници во државната служба мажите се позастапени 59% во однос на жените 41%.
- Од вкупниот број на анкетирани испитаници во приватниот сектор мажите се исто така позастапени 56% во однос на жените 44%.

**Табела 4**

Старосна структура на вработените во државната служба и приватниот сектор

Возраст	Државна служба					Приватен сектор				
	До 25 год	26-40	41-55	Над 55	Вк	До 25 год	26-40	41-55	Над 55	Вк
Мажи	/	26	9	/	<b>35</b>	2	15	5	1	<b>23</b>
%	/	74	26	/	<b>100%</b>	9	65	22	4	<b>100%</b>
Жени	1	15	7	1	<b>24</b>	/	10	6	2	<b>18</b>
%	4	63	29	4	<b>100%</b>	/	56	33	11	<b>100%</b>

- Во однос на старосната структура на вработените во државната служба во најголем процент (69%) се на возраст од 26-40 години, во кој процент мажите се процентуално позастапени 63% во однос на жените 37%.

До 25 год. 2%

Од 26-40 год. 69%

Од 41-55 год. 27%

Над 55 год. 2%

- Во однос на старосната структура на вработените во приватниот сектор во најголем процент (61%) се на возраст од 26-40 години, во кој процент мажите се процентуално позастапени 60% во однос на жените кои се застапени 40%.

До 25 год. 5%

Од 26-40 год. 61%

Од 41-55 год. 27%

Над 55 год. 10%

## 2. Анализа и интерпретација на резултатите добиени од анкетниот лист за вработените во државната служба и вработените во приватниот сектор

**Табела бр. 11**

*Потребата и нивото на обуки на вработените во државната служба и во приватниот сектор*

1	Обуката му е потребна на секој вработен во нашата организација	Државна служба		Приватен сектор	
		Бр. на одговори	%	Бр. на одговори	%
	Воопшто не се согласувам	/	/	1	2
	Делумно не се согласувам	/	/	1	2
	Неможам да се одлучам	/	/	2	5
	Делумно се согласувам	7	12	7	17
	Потполно се согласувам	52	88	30	73
2	Со обуките кои се спроведуваат во нашата организација опфатени се само нововработените				
	Воопшто не се согласувам	44	74	16	39
	Делумно не се согласувам	4	7	7	17
	Неможам да се одлучам	4	7	3	7
	Делумно се согласувам	6	10	10	24
	Потполно се согласувам	1	2	5	12
3	Во нашата организација обуките најчесто се организираат само за вработените од повисоките хиерархиски нивоа				
	Воопшто не се согласувам	39	66	18	44
	Делумно не се согласувам	5	8	2	5
	Неможам да се одлучам	3	5	1	2
	Делумно се согласувам	8	14	17	41
	Потполно се согласувам	4	7	3	7
4	Во нашата организација со обуките опфатени се вработени на сите организациски нивоа				
	Воопшто не се согласувам	1	2	1	2
	Делумно не се согласувам	1	2	3	7
	Неможам да се одлучам	5	8	1	2
	Делумно се согласувам	8	14	13	32
	Потполно се согласувам	44	75	23	56
5	Менаџментот во нашата организација успешно ги идентификува потребите за обука на вработените				
	Воопшто не се согласувам	5	8	1	2
	Делумно не се согласувам	6	10	1	2
	Неможам да се одлучам	4	7	4	10
	Делумно се согласувам	14	24	20	49
	Потполно се согласувам	30	51	15	37

Во однос на **првиот дел од прашањата** / тврдењата во анкетниот лист – *Потребата и нивото на обуки кои се спроведуваат во организациите* (Прашања бр. 1, 2, 3, 4 и 5), во двата типа на организации се изјасниле по следниот редослед:

За **првото прашање** (“*Обуката му е потребна на секој вработен во нашата организација*”) со одговор Потполно се согласувам се изјасниле 88% од испитаниците од државната служба и 73% од испитаниците од приватниот сектор.

За **второто прашање** (“*Со обуките кои се спроведуваат во нашата организација опфатени се само нововработените*”) со одговор Воопшто не се согласувам се изјасниле 74% од испитаниците во државната служба и 39% од испитаниците во приватниот сектор.

За **третото прашање** (“*Во нашата организација обуките најчесто се организираат само за вработените од повисоките хиерархиски нивоа*”) со одговор Воопшто не се согласувам се изјасниле 66% државната служба и 44% од испитаниците од приватниот сектор.

На **четвртото прашање** (“*Во нашата организација со обуки се опфатени вработени на сите организциски нивоа*”) со одговор Потполно се согласувам се изјасниле 75% од испитаниците од државната служба и 56% од испитаниците во приватниот сектор.

За **петтото прашање** (“*Менаџментот во нашата организација успешно ги идентификува потребите за обука на вработените*”) со одговор Потполно се согласувам се изјасниле 51% од испитаниците во државната служба, односно со истиот одговор се изјасниле 37% од вработените во приватниот сектор. Со одговор Делумно се согласувам се изјасниле 24% од вработените во државната служба, односно 49% од вработените во приватниот сектор.

Од одговорите кои ги добивме на прашањата од првиот дел од анкетниот лист (прашања бр. 1,2,3,4 и 5) можеме да заклучиме дека вработените независно од дејноста на организацијата сметаат дека обуката му е потребна на секој вработен и дека со обуките се опфатени вработени на

сите организациски нивоа, но не се проценува и не се идентификува подеднакво успешно потребата од обука во двата вида на организации.

Во продолжение графички се претставени резултатите според фреквенцијата на дадените одговори на поставените прашања во анкетниот лист.

**Легенда:**

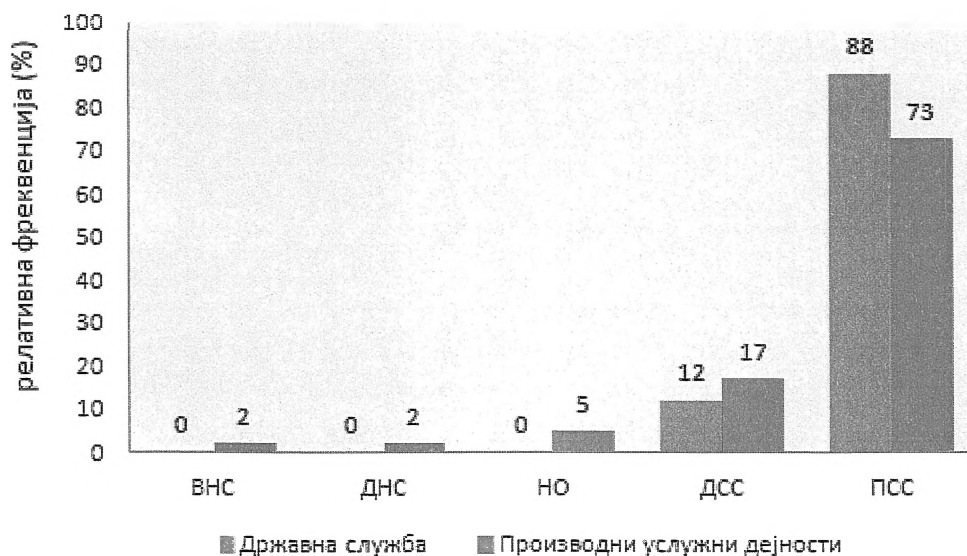
**ВНС** – Воопшто не се согласувам

**ДНС** – Делумно не се согласувам

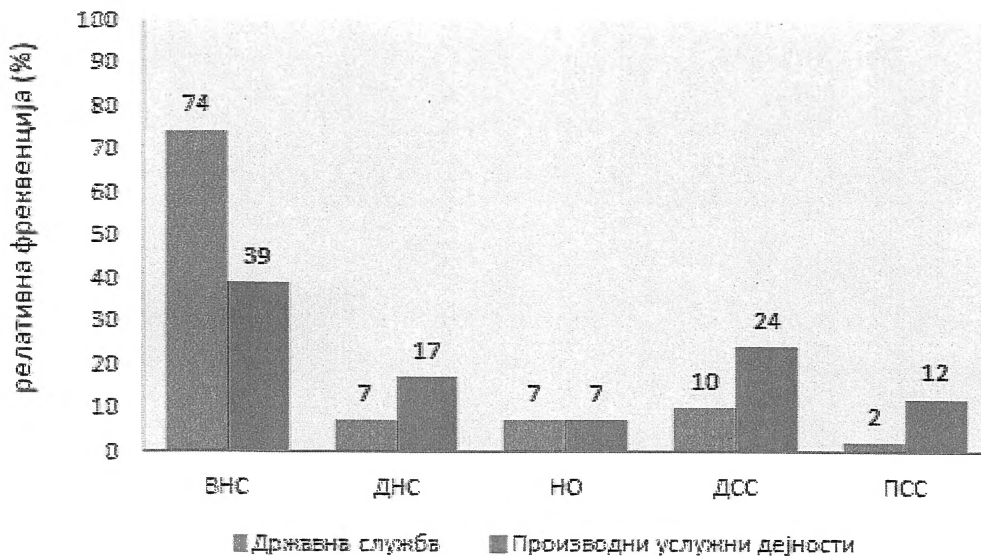
**НО** – Немојам да се одлучам

**ДСС** – Делумно се согласувам

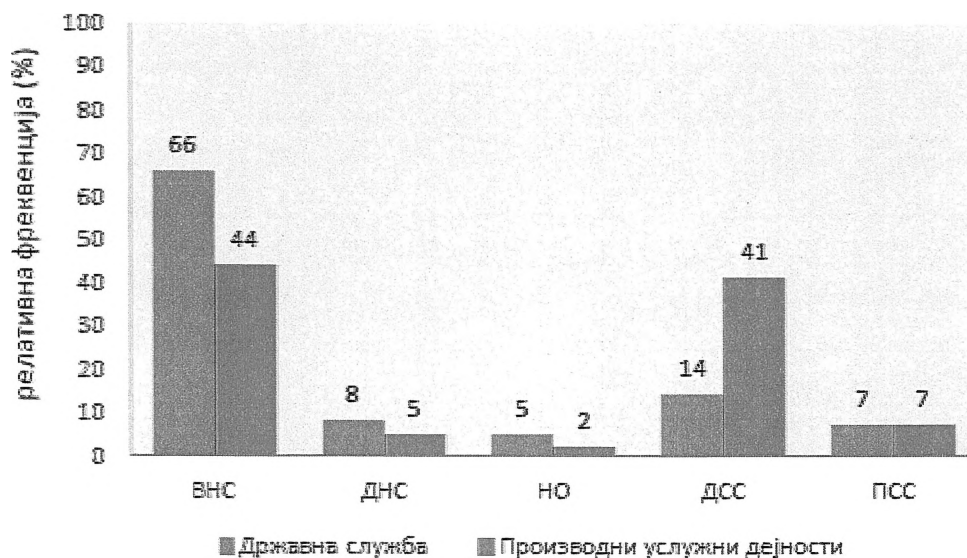
**ПСС** – Потполно се согласувам



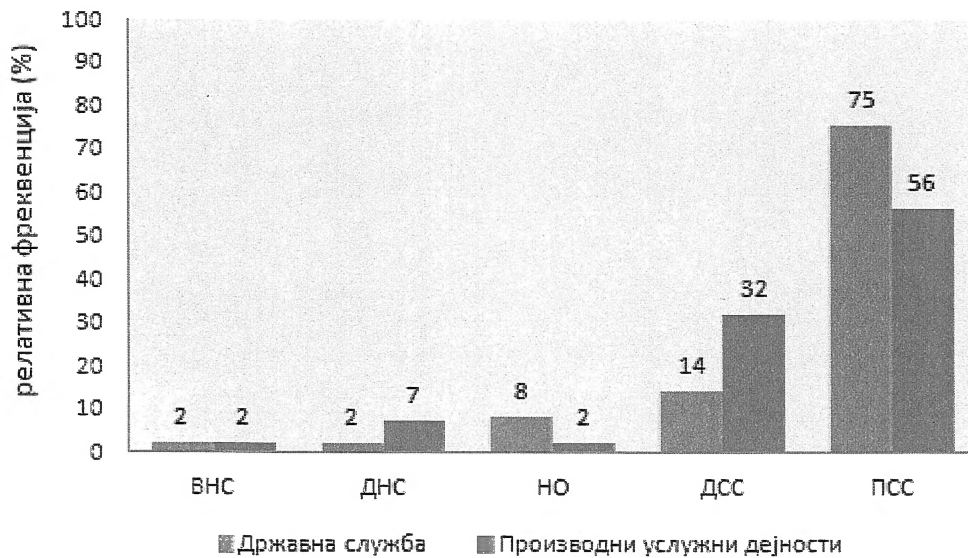
**Графикон 1** – Тврдење број 1: Обуката му е потребна на секој вработен во нашата организација



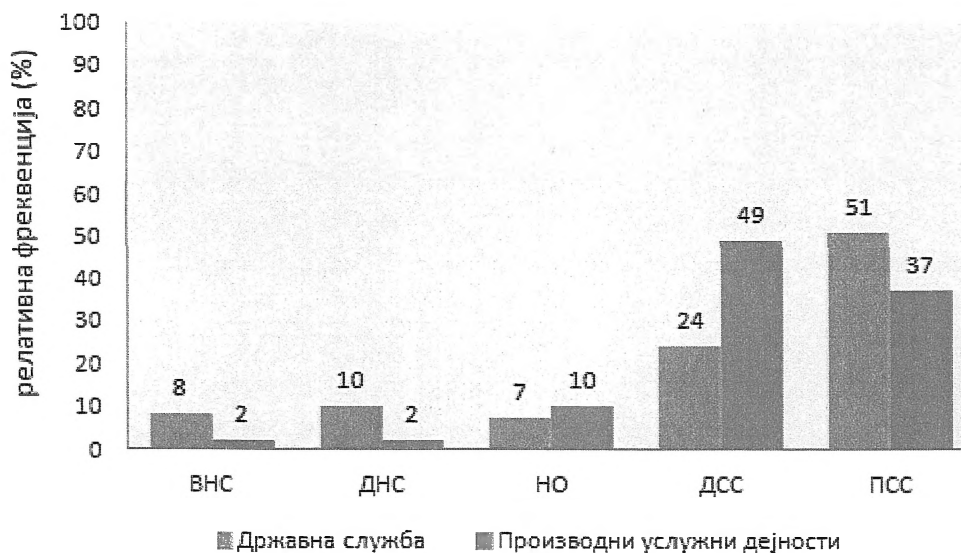
Графикон 2 – Тврдење број 2: Со обуките кои се спроведуваат во нашата организација опфатени се само новозаботените



Графикон 3 – Тврдење број 3: Во нашата организација обуките најчесто се организираат само за вработените од повисоките хиерархиски нивоа.



Графикон 4 – Тврдење број 4: Во нашата организација со обуките опфатени се вработени на сите организациски нивоа



Графикон 5 – Тврдење број 5: Менаџментот во нашата организација успешно ги идентификува потребите за обука на вработените.

**Табела бр. 12**

Улогата на менаџментот во идентификување на организациската стратегија и целите

Државна служба      Приватен сектор

6	Менаџментот во нашата организација континуирано организира обуки за вработените на сите организациски нивоа	Бр. на одговори	%	Бр. на одговори	%
		Воопшто не се согласувам	4	7	/
Делумно не се согласувам	4	7	5	12	
Неможам да се одлучам	5	8	6	15	
Делумно се согласувам	18	31	16	39	
Потполно се согласувам	28	47	14	34	
7	Обуката на вработените претставува фактор за остварување на стратегијата и целите на организацијата				
	Воопшто не се согласувам	/	/	/	/
	Делумно не се согласувам	2	3	3	7
	Неможам да се одлучам	2	3	3	7
	Делумно се согласувам	3	5	6	15
	Потполно се согласувам	52	88	29	71
8	Обуката на вработените во нашата организација се актуализира секогаш кога постои разлика помеѓу постојното и потребното ниво на знаења, вештини, способности и компетенции на вработените.				
	Воопшто не се согласувам	3	5	2	5
	Делумно не се согласувам	10	17	2	5
	Неможам да се одлучам	3	5	1	2
	Делумно се согласувам	12	20	9	22
	Потполно се согласувам	31	53	27	66
9	Менаџерите успешно ја идентификуваат стратегијата на нашата организација и во согласност со тоа ја утврдуваат програмата за обука на вработените				
	Воопшто не се согласувам	2	3	2	5
	Делумно не се согласувам	3	5	2	5
	Неможам да се одлучам	6	10	6	15
	Делумно се согласувам	16	27	10	24
	Потполно се согласувам	32	54	21	51
10	Целите на обуките кои се спроведуваат за вработените во нашата организација секогаш се јасно поставени и разбирливи за сите учесници				
	Воопшто не се согласувам	/	/	1	2
	Делумно се согласувам	4	7	2	5
	Неможам да се одлучам	6	10	5	12
	Делумно се согласувам	9	15	12	29
	Потполно се согласувам	40	68	21	51
11	Менаџментот во нашата организација успешно ја проценува идната потреба од обука на вработените				
	Воопшто не се согласувам	4	7	1	2
	Делумно не се согласувам	3	5	3	7
	Неможам да се одлучам	5	8	8	20
	Делумно се согласувам	15	25	11	27
	Потполно се согласувам	32	54	18	44

Во однос на **вториот дел од прашањата** / тврдењата во анкетниот лист – *Улогата на менаџментот во успешното идентификување на организациската стратегија и целите и во согласност со тоа навремено и континуирано организирање на обуки за вработените, јасното поставување на целите на обуката* (Прашања бр. 6,7,8,9,10 и 11) во двата вида на организации се изјасниле по следниот редослед:

За **шесттото прашање** (“*Менаџментот во нашата организација континуирано организира обуки за вработените на сите организациски нивоа*”) со одговор Потполно се согласувам во најголем процент 47% се изјасниле вработените во државната служба, односно 39% од вработените во приватниот сектор. Со одговор Делумно се согласувам се изјасниле 31% од вработените во државната служба, односно 39% од вработените во приватниот сектор.

За **седмото прашање** (“*Обуката на вработените претставува фактор за остварување на стратегијата и целите на организацијата*”) со одговор Потполно се согласувам се изјасниле 88% од испитаниците во државната служба, односно 71% од испитаниците во приватниот сектор.

За **осмото прашање** (“*Обуката на вработените во нашата организација се актуализира секогаш кога постои разлика помеѓу постојното и потребното ниво на знаења, вештини, способности и компетенции на вработените*”) со одговор Потполно се согласувам се изјасниле 53% од испитаниците во државната служба, односно 66% од испитаниците во приватниот сектор.

За **деветтото прашање** (“*Менаџерите успешно ја идентификуваат стратегијата на нашата организација и во согласност со тоа ја утврдуваат програмата за обука на вработените*”) со одговор Потполно се согласувам се изјасниле 54% од испитаниците во државната служба, односно 51% од испитаниците во приватниот сектор.

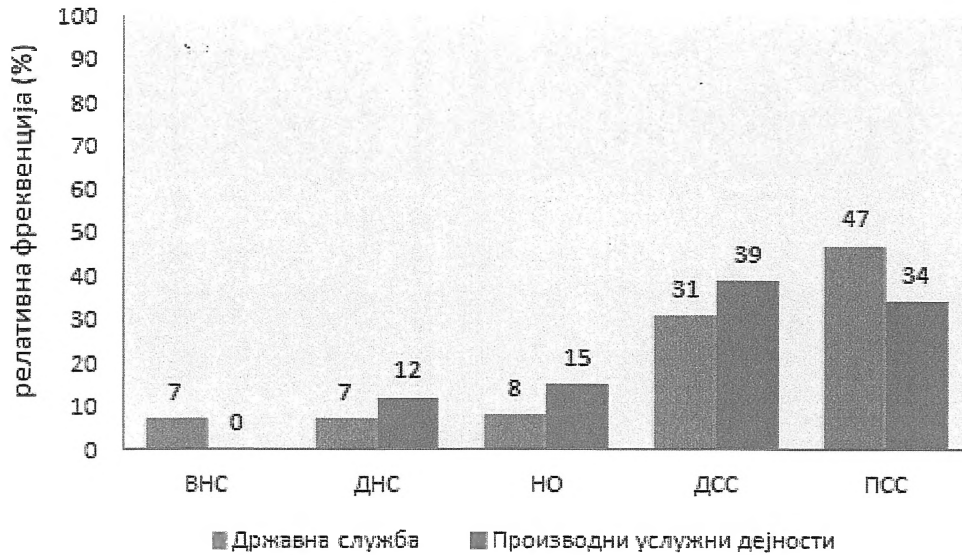
За **десеттото прашање** (“*Целите на обуките кои се спроведуваат за вработените во нашата организација секогаш се јасно поставени и разбирливи за сите учесници*”) со одговор Потполно се согласувам се

изјасниле 68% од испитаниците во државната служба, односно 51% од испитаниците во приватниот сектор.

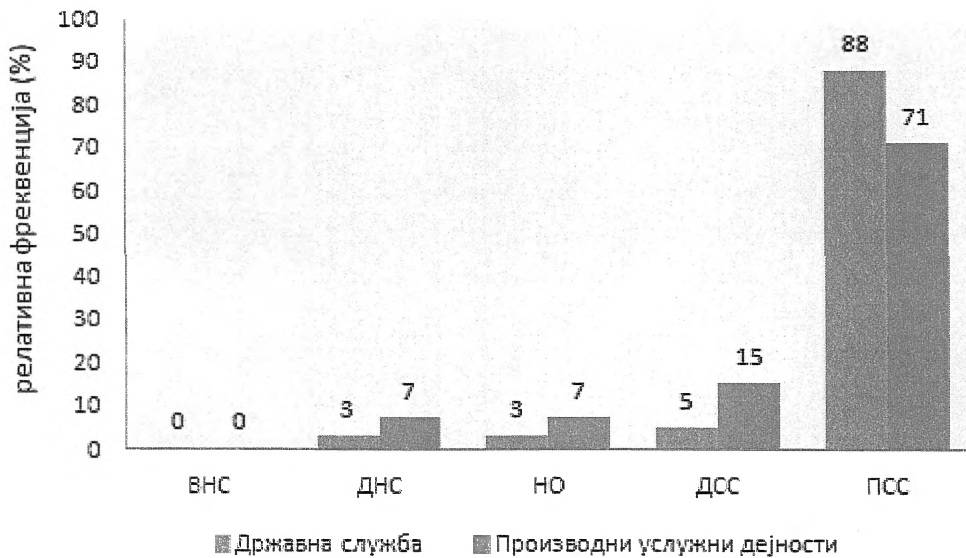
За **единаесеттото прашање** (*“Менаџментот во нашата организација успешно ја проценува идната потреба од обука на вработените“*) со одговор Потполно се согласувам се изјасниле 54% од испитаниците во државната служба, односно 44% од испитаниците во приватниот сектор.

Од одговорите кои ги добивме на прашањата од вториот дел од анкетниот лист (Прашање 6,7,8,9,10 и 11) можеме да заклучиме дека вработените во државната служба, како и вработените во приватниот сектор сметаат дека нема континуитет во организирањето на обуки за вработените. Вработените во двата вида на организации подеднакво се сложуваат со тврдењата дека менаџментот успешно ја идентификува организациската стратегија и цели кои се секогаш јасно поставени, разбирливи и прифатени од страна на вработените. Врз основа на тоа менаџментот ја определува како актуелната, така и идната потреба од обука, како и ги дизајнира програмите за обука на вработените. Целите на обуката се исто така јасно поставени и разбирливи за сите учесници. Обуките се организираат секогаш кога постои разлика помеѓу постојното и потребното ниво на знаења, вештини, способности и компетенции и претставува фактор кој придонесува за долгорочно остварување на организациските цели и стратегија.

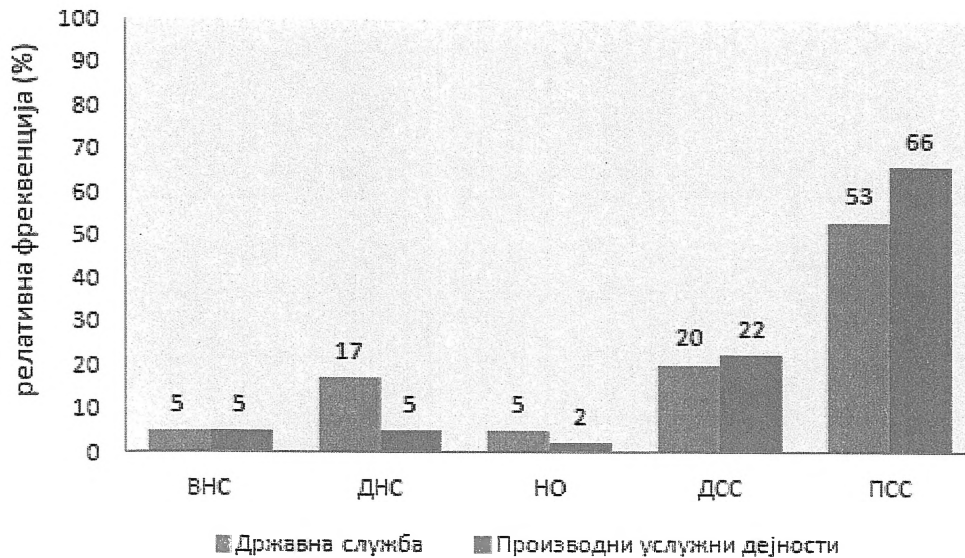
Во продолжение графички се претставени резултатите според фреквенцијата на дадените одговори на поставените прашања во анкетниот лист.



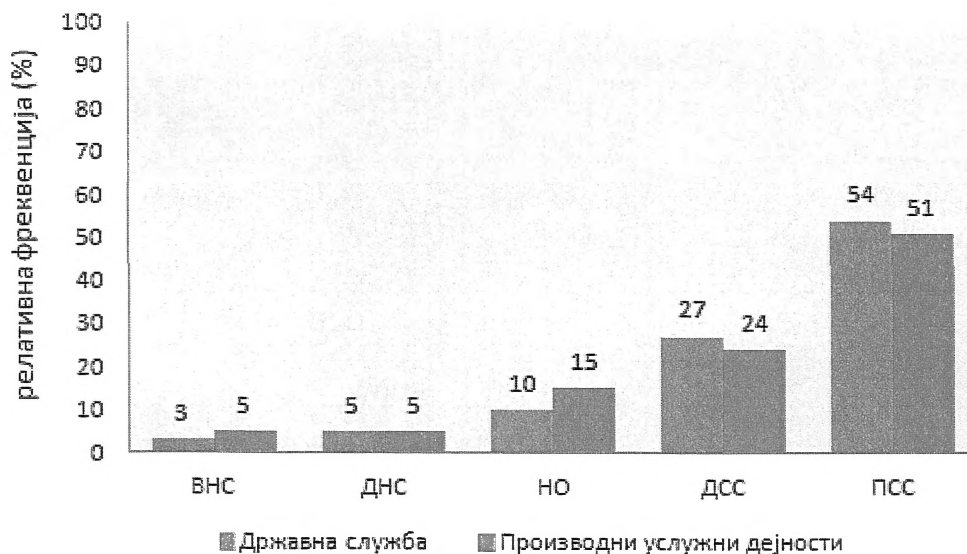
Графикон 6 – Тврдење број 6: Менаџментот во нашата организација континуирано организира обуки за вработените на сите организациски нивоа.



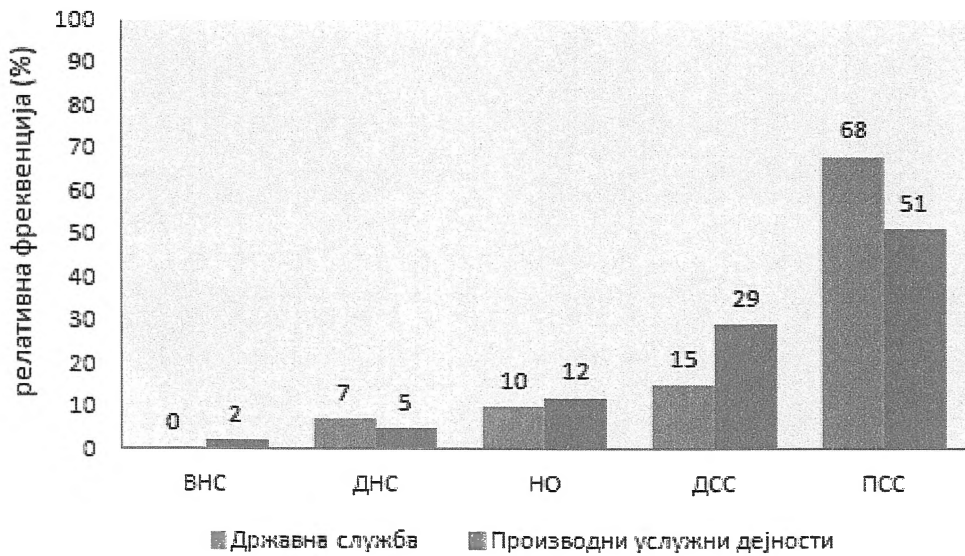
Графикон 7 – Тврдење број 7: Обуката на вработените претставува фактор за остварување на стратегијата и целите на организацијата.



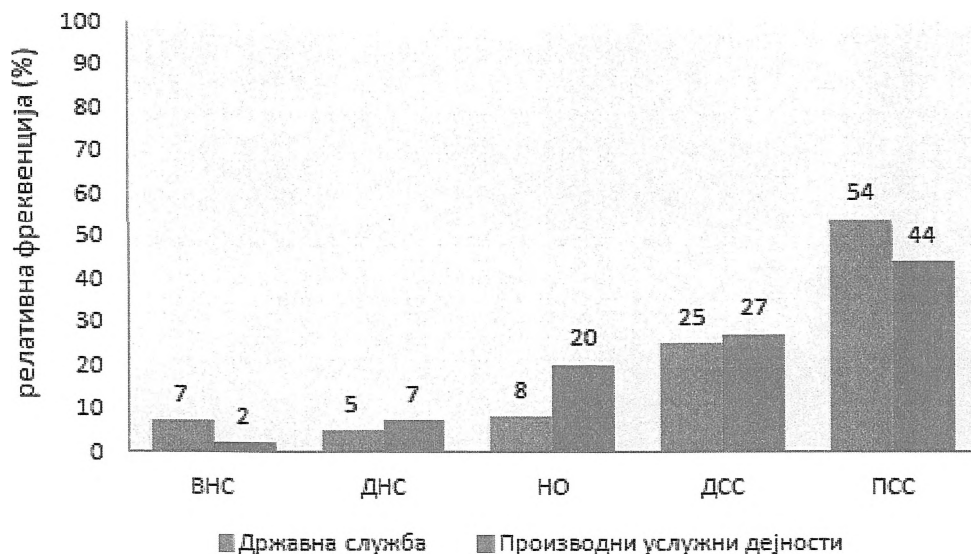
**Графикон 8** – Тврдење број 8: Обуката на вработените во нашата организација се актуализира секогаш кога постои разлика помеѓу постојното и потребното ниво на знаења, вештини, способности и компетенции на вработените.



**Графикон 9** – Тврдење број 9: Менаџерите успешно ја идентификуваат стратегијата на нашата организација и во согласност со тоа ја утврдуваат програмата за обука на вработените.



**Графикон 10** – Тврдење број 10: Целите на обуките кои се спроведуваат за вработените во нашата организација секогаш се јасно поставени и разбирливи за сите учесници.



**Графикон 11** – Тврдење број 11: Менаџментот во нашата организација успешно ја проценува идната потреба од обука на вработените.

**Табела бр.13**

Обуките како фактор за мотивација, развој и напредување на вработените

		Државна служба		Приватен сектор	
12	Обуките подеднакво ги мотивираат вработените на сите организациски нивоа во насока на постигнување на организациските цели	Бр. на одговори	%	Бр. на одговори	%
	Воопшто не се согласувам	3	5	3	7
	Делумно не се согласувам	4	7	3	7
	Неможам да се одлучам	3	5	4	10
	Делумно се согласувам	15	25	16	39
	Потполно се согласувам	34	58	15	37
13	Обуките кои се спроведуваат во нашата организација се во функција на развој и напредување на вработените				
	Воопшто не се согласувам	2	3	6	15
	Делумно не се согласувам	2	3	1	2
	Неможам да се одлучам	/	/	8	20
	Делумно се согласувам	12	20	10	24
	Потполно се согласувам	43	73	16	39
14	Изборот на програми за обука во нашата организација секогаш одговара на потребите на организацијата				
	Воопшто не се согласувам	/	/	4	10
	Делумно не се согласувам	5	8	1	2
	Неможам да се одлучам	2	3	1	2
	Делумно се согласувам	18	31	16	39
	Потполно се согласувам	34	58	19	46
15	Често се случува при организирање на обуки за вработените во нашата организација самата обука и ресурсите за обука да се трошат на погрешни вработени или да се обучуваат за погрешни работи				
	Воопшто не се согласувам	19	32	9	22
	Делумно не се согласувам	8	14	8	20
	Неможам да се одлучам	8	14	2	5
	Делумно се согласувам	18	31	15	37
	Потполно се согласувам	6	10	7	17
16	При организирање на обуки за вработените во нашата организација секогаш се применуваат и се почитуваат новите законски регулативи во однос на обуката				
	Воопшто не се согласувам	/	/	/	/
	Делумно не се согласувам	3	5	1	2
	Неможам да се одлучам	2	3	2	5
	Делумно се согласувам	5	8	13	32
	Потполно се согласувам	49	83	25	61

Во однос на **третиот дел од прашањата** / тврдењата во анкетниот лист – *Колку обуките претставуваат фактор за мотивација, развој и напредување на вработените* (Прашања бр. 12,13,14,15 и 16) и во двата вида на организации се изјасниле по следниот редослед:

За **дванаесеттото прашање** (“Обуките подеднакво ги мотивираат вработените на сите организациски нивоа во насока на постигнување на организациските цели“) со одговор Потполно се согласувам се изјасниле 58% од испитаниците во државната служба, односно 37% од испитаниците во приватниот сектор.

За **тринаесеттото прашање** (“Обуките кои се спроведуваат во нашата организација се во функција на развој и напредување на вработените“) со одговор Потполно се согласувам се изјасниле 73% од испитаниците во државната служба, односно 39% од испитаниците во приватниот сектор.

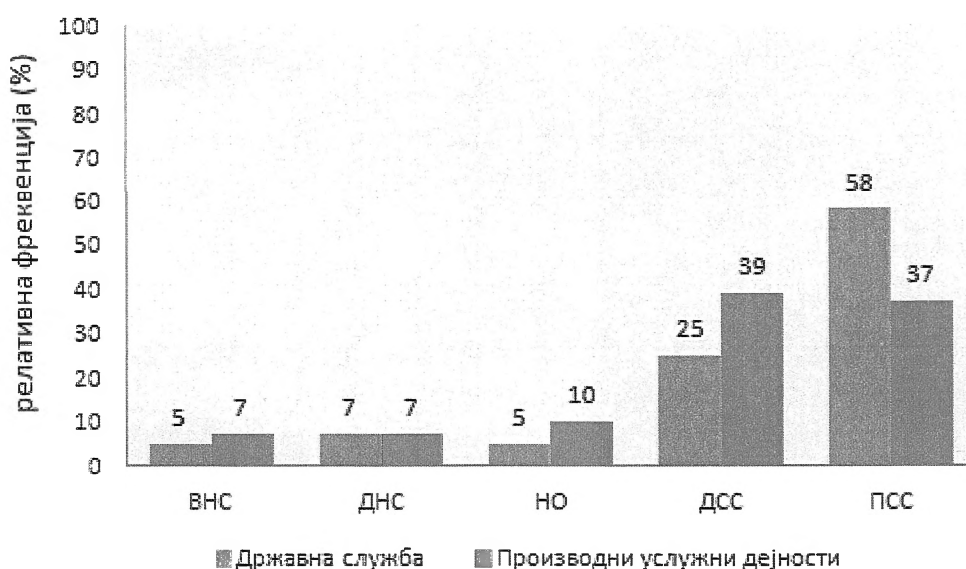
За **четринаесеттото прашање** (“Изборот на програми за обука во нашата организација секогаш одговара на потребите на организацијата“) со одговор Потполно се согласувам се изјасниле 58% од испитаниците во државната служба, односно 46% од испитаниците во приватниот сектор.

За **петнаесеттото прашање** (“Често се случува при организирање на обуки за вработените во нашата организација, самата обука и ресурсите за обука да се трошат на погрешни вработени или да се обучуваат за погрешни работи“) со одговор Воопшто не се согласувам се изјасниле 32% од испитаниците во државната служба, односно 22% од вработените во приватниот сектор. Со одговор Делумно се согласувам се изјасниле 31% од вработените во државната служба, односно 37% од вработените во приватниот сектор.

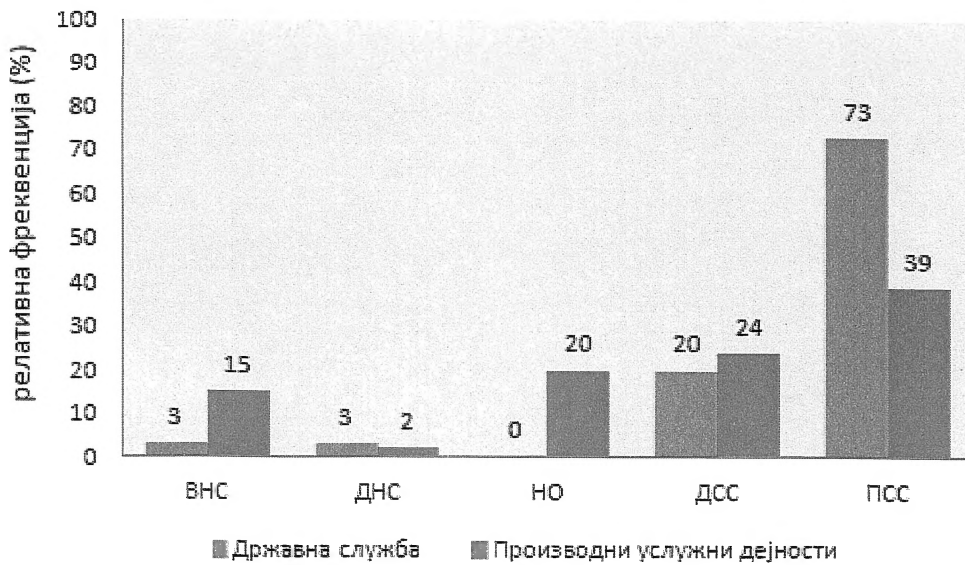
За **шестнаесеттото прашање** (“При организирање на обуки за вработените во нашата организација секогаш се применуваат и се почитуваат новите законски регулативи во однос на обуката“) со одговор Потполно се согласувам се изјасниле 83% од испитаниците во државната служба, односно 61% од испитаниците во приватниот сектор.

Од одговорите кои ги добивме на прашањата од третиот дел од анкетниот лист (прашање 12,13,14,15 и 16) можеме да заклучиме дека за разлика од вработените во државната служба, вработените во приватниот сектор сметаат дека обуките не доволно ги мотивираат подеднакво вработените на сите организациски нивоа во насока на постигнување на организациските цели. Вработените во државната служба потполно се согласни со ставот дека обуките се во функција на развој и напредување на вработените, за разлика од вработените во производствените и услужни дејности кај кои постои делумно несогласување со ова тврдење. Вработените и во двата вида на организации се изјасниле дека изборот на програми одговара на потребите на организацијата, секогаш се почитуваат новите законски регулативи во однос на обуката, но делумно се согласни и со тоа дека непланското и ненавремено спроведување на обуките доведува до тоа средствата за обука да се трошат на погрешни вработени или вработените да се обучуваат за погрешни работи.

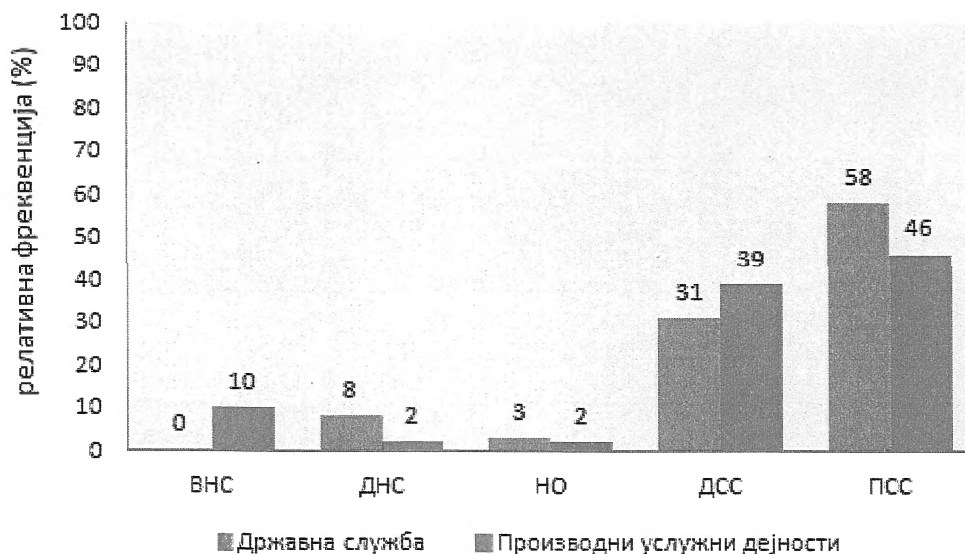
Во продолжение графички се претставени резултатите според фреквенцијата на дадените одговори на поставените прашања во анкетниот лист.



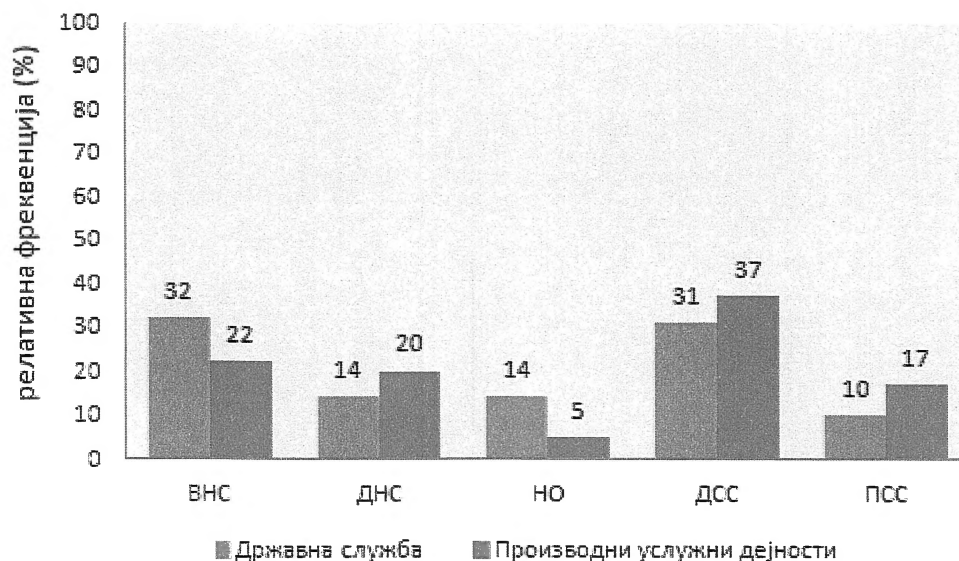
**Графикон 12 – Тврдење број 12: Обуките подеднакво ги мотивираат вработените на сите организациски нивоа во насока на постигнување на организациските цели.**



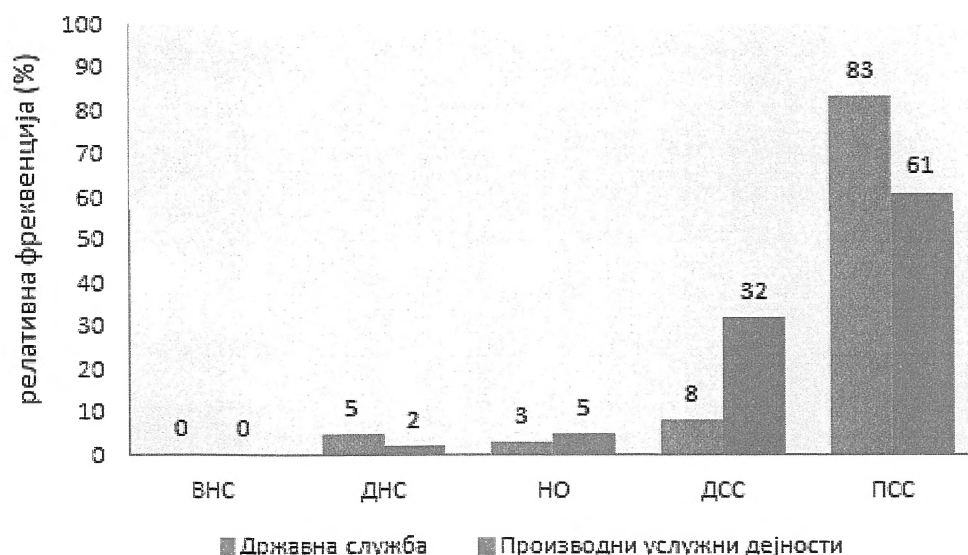
Графикон 13 – Тврдење број 13: Обуките кои се спроведуваат во нашата организација се во функција на развој и напредување на вработените.



Графикон 14 – Тврдење број 14: Изборот на програми за обука во нашата организација секогаш одговара на потребите на организацијата.



**Графикон 15** – Тврдење број 15: Често се случува при организирање на обуки за вработените во нашата организација самата обука и ресурсите за обука да се трошат на погрешни вработени или да се обучуваат за погрешни работи.



**Графикон 16** – Тврдење број 16: При организирање на обуки за вработените во нашата организација секогаш се применуваат и се почитуваат новите законски регулативи во однос на обуката.

**Табела бр.14**

*Карактеристики на обуките на вработените*

		Државна служба		Приватен сектор	
17	При подготовка на програми за обука секогаш се избираат соодветни методи за обучување	Бр. на одговори	%	Бр. на одговори	%
	Воопшто не се согласувам	1	2	/	/
	Делумно не се согласувам	7	12	4	10
	Неможам да се одлучам	2	3	4	10
	Делумно се согласувам	13	22	21	51
	Потполно се согласувам	36	61	12	29
18	Методите на обука кои најчесто се применуваат секогаш одговараат на можностите и способностите на вработените кои се опфатени со обуката				
	Воопшто не се согласувам	2	3	1	2
	Делумно не се согласувам	12	20	2	5
	Неможам да се одлучам	3	5	4	10
	Делумно се согласувам	15	25	33	80
	Потполно се согласувам	27	46	11	27
19	Обуката секогаш се спроведува со цел новите сознанија вработените практично да ги применат на работното место				
	Воопшто не се согласувам	1	2	/	/
	Делумно не се согласувам	2	3	2	5
	Неможам да се одлучам	/	/	/	/
	Делумно се согласувам	3	5	7	17
	Потполно се согласувам	53	90	32	78
20	Времетраењето на обуките е соодветно на потребите на вработените кои се опфатени со обуката со цел да ги стекнат потребните знаења и вештини				
	Воопшто не се согласувам	/	/	1	2
	Делумно не се согласувам	5	8	3	7
	Неможам да се одлучам	2	3	4	10
	Делумно се согласувам	12	20	17	41
	Потполно се согласувам	40	68	16	39
21	Обуките најчесто се изведуваат надвор од нашата организација				
	Воопшто не се согласувам	4	7	12	29
	Делумно не се согласувам	10	17	6	15
	Неможам да се одлучам	14	24	4	10
	Делумно се согласувам	21	36	12	29
	Потполно се согласувам	10	17	7	17
22	Обуките без отсуство од работа широко се применуваат во нашата организација				
	Воопшто не се согласувам	6	10	2	5

	Делумно не се согласувам	7	12	3	7
	Неможам да се одлучам	5	8	4	10
	Делумно се согласувам	20	34	13	32
	Потполно се согласувам	21	36	19	46
23	Во улога на лица-обучувачи кои ги спроведуваат обуките се вклучени непосредните раководители и специјалистите за човечки ресурси од организацијата				
	Воопшто не се согласувам	5	8	7	17
	Делумно не се согласувам	7	12	3	7
	Неможам да се одлучам	5	8	6	15
	Делумно се согласувам	19	32	12	29
	Потполно се согласувам	23	39	13	32
24	Често како лица-обучувачи се јавуваат експерти за одредена област надвор од нашата организација				
	Воопшто не се согласувам	3	5	4	10
	Делумно не се согласувам	8	14	3	7
	Неможам да се одлучам	6	10	2	5
	Делумно се согласувам	23	39	16	39
	Потполно се согласувам	19	32	16	39

Во однос на **четвртиот дел** од прашањата / тврдењата во анкетниот лист –*Најчесто применуваните методи на обука, видови на обуки, времетраење, применливост на новите сознанија, изборот на лице – обучувач* (Прашања: 17,18,19,20,21,22,23 и 24) во двата вида на организации се изјасниле по следниот редослед:

За **седумнаесеттото прашање** (“При подготовка на програми за обука секогаш се избираат соодветни методи на обучување”) со одговор Потполно се согласувам се изјасниле 61% од испитаниците во државната служба, додека во приватниот сектор во најголем процент 51% од испитаниците се изјасниле со одговор Делумно се согласувам.

За **осумнаесеттото прашање** (“Методите на обука кои најчесто се применуваат секогаш одговараат на можностите и способностите на вработените кои се опфатени со обуката”) со одговор Потполно се согласувам во најголем процент (46%) се изјасниле испитаниците во државната служба, додека во приватниот сектор во најголем процент 80% од вработените се изјасниле со одговор Делумно се согласувам.

За **деветнаесеттото прашање** (“Обуката секогаш се спроведува со цел новите сознанија вработените практично да ги применат на работното место”) со одговор Потполно се согласувам се изјасниле 90% од испитаниците во државната служба, како и 78% од испитаниците во приватниот сектор.

За **дваесеттото прашање** (“Времетраењето на обуките е соодветно на потребите на вработените кои се опфатени со обуката со цел да ги стекнат потребните знаења и вештини”) со одговор Потполно се согласувам се изјасниле 68% од испитаниците во државната служба, како и 39% од испитаниците во приватниот сектор.

За **дваесет и првото прашање** (“Обуките најчесто се изведуваат надвор од нашата организација”) со одговор Делумно се согласувам во најголем процент (36%) се изјасниле испитаниците во државната служба, додека во приватниот сектор со одговор Воопшто не се согласувам и одговор Делумно се согласувам подеднакво се изјасниле по 29% од вработените.

За **дваесет и второто прашање** (“Обуките без отсуство од работа широко се применуваат во нашата организација”) со одговор Потполно се согласувам се изјасниле 36% од испитаниците во државната служба, како и 46% од испитаниците во приватниот сектор. Со одговор делумно се согласувам се изјасниле 34% од испитаниците во државната служба, како и 32% од испитаниците во приватниот сектор.

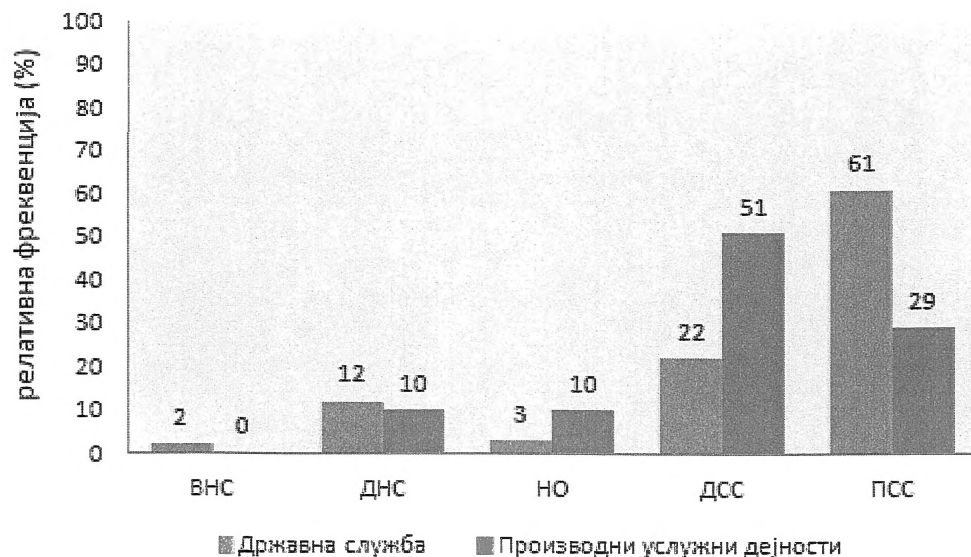
За **дваесет и третото прашање** (“Во улога на лица-обучувачи кои ги спроведуваат обуките се вклучени непосредните раководители и специјалистите за човечки ресурси од организацијата”) со одговор Потполно се согласувам се изјасниле 39% од испитаниците во државната служба, како и 32% од испитаниците во приватниот сектор. Со одговор Делумно се согласувам се изјасниле 32% од испитаниците во државната служба, како и 29% од испитаниците во приватниот сектор.

За **дваесет и четвртото прашање** (“Често како лица-обучувачи се јавуваат експерти за одредена област надвор од нашата организација”) со одговор потполно се согласувам се изјасниле 32% од испитаниците во државната служба, додека во приватниот сектор 39 % од испитаниците. Со

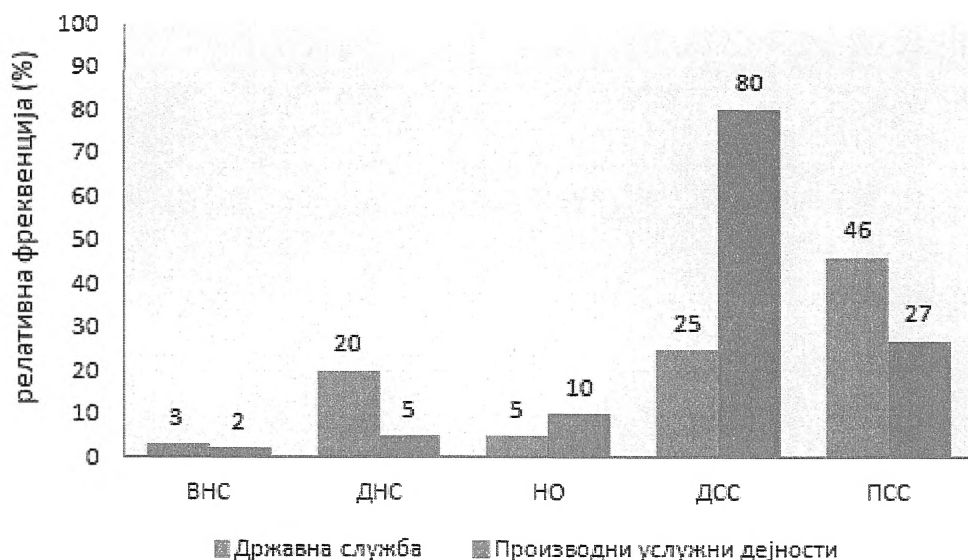
одговор Делумно се согласувам подеднакво се изјасниле по 39% од вработените од двата вида на организации..

Од одговорите кои ги добивме на прашањата од четвртиот дел од анкетниот лист (Прашање 17,18,19,20,21,22,23 и 24) можеме да заклучиме дека вработените во државната служба потполно се сложуваат со тврдењето дека при подготовка на програми за обука секогаш се избираат соодветни методи на обучување, но не се потполно согласни со тврдењето дека методите на обука кои најчесто се применуваат секогаш одговараат на можностите и способностите на вработените кои се опфатени со обуката. Комбинирано се применуваат обуки на работно место и обуки надвор од работното место, но во најголем дел доминираат обуки надвор од работното место, при што како лица-обучувачи се ангажираат како непосредните раководители и специјалисти за човечки ресурси од самата организација, така и експерти за одредена област надвор од организацијата. Вработените во приватниот сектор делумно се согласуваат со тврдењето дека при подготовка на програмите за обука секогаш се избираат соодветни методи за обука, како и со тврдењето дека методите за обука секогаш одговараат на можностите и способностите на вработените. И во овој вид на организации комбинирано се применуваат обуки на работното место и обуки надвор од работното место, но во најголем процент доминираат обуките на работно место при што како обучувачи се ангажираат непосредните раководители, како и експерти за одредена област надвор од организацијата. Вработените и во двата вида на организации потполно се сложуваат за тоа дека обуката секогаш се спроведува со цел новите сознанија вработените практично да ги применат на работното место, како и тоа дека времетраењето на обуките е соодветно на потребите на вработените кои се опфатени со обуката со цел да ги стекнат потребните знаења и вештини.

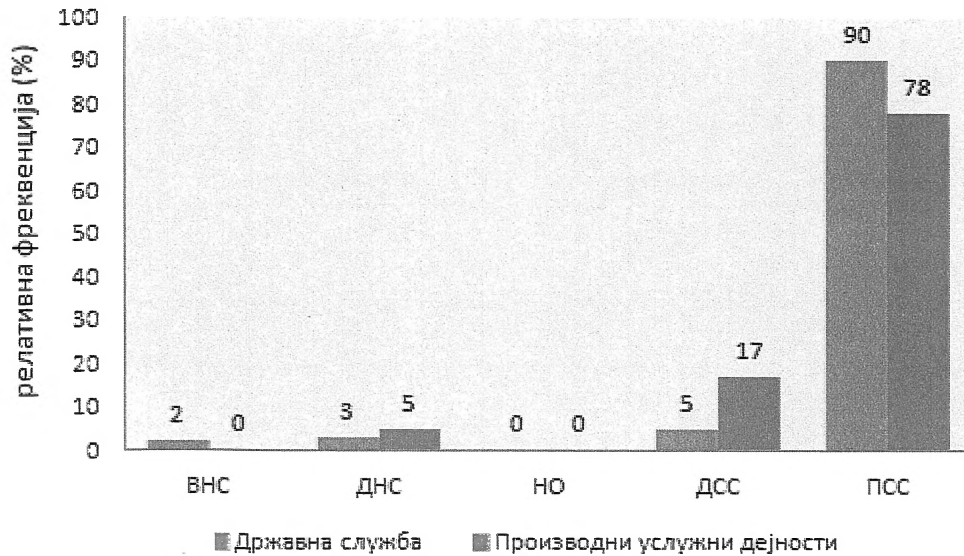
Во продолжение графички се претставени резултатите според фреквенцијата на дадените одговори на поставените прашања во анкетниот лист.



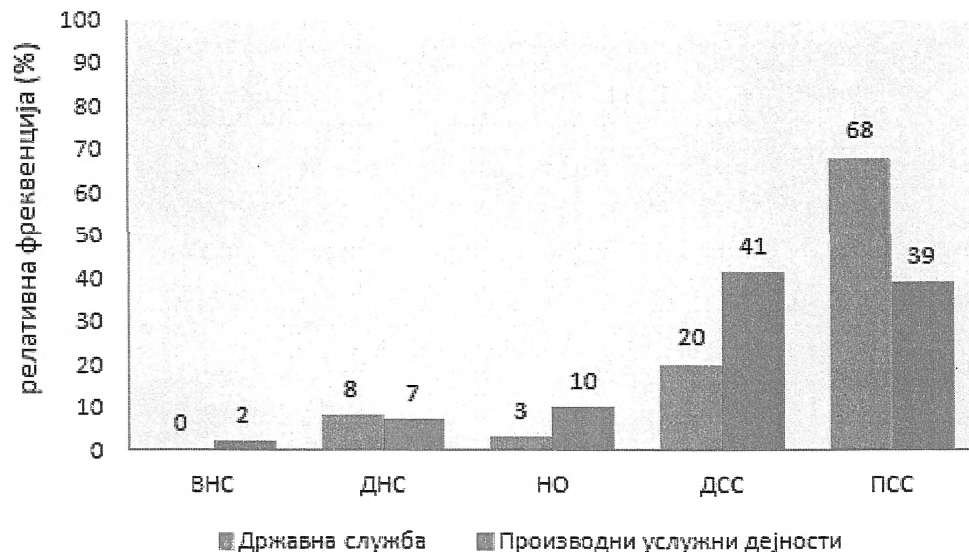
Графикон 17 – Тврдење број 17: При подготовка на програми за обука секогаш се избираат соодветни методи за обучување.



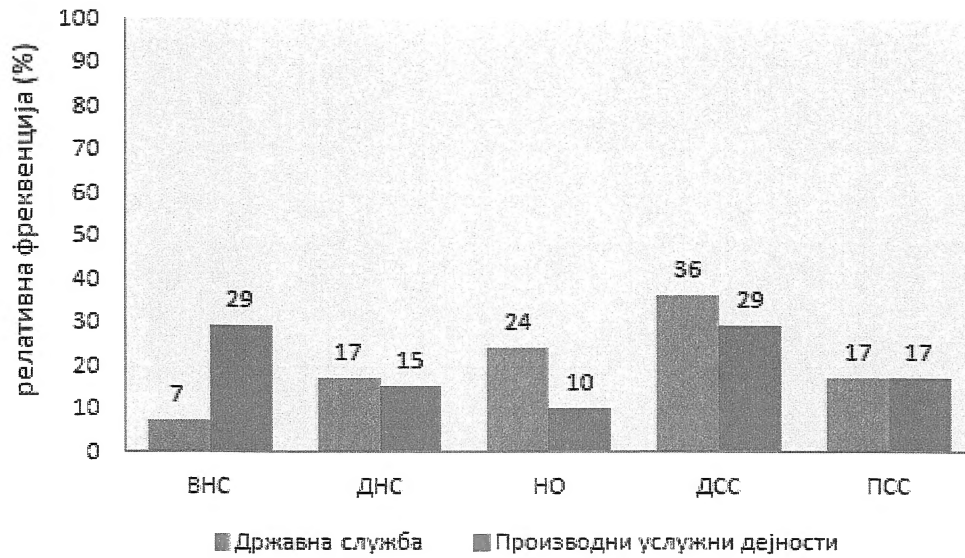
Графикон 18 – Тврдење број 18: Методите на обука кои најчесто се применуваат секогаш одговараат на можностите и способностите на вработените кои се опфатени со обуката



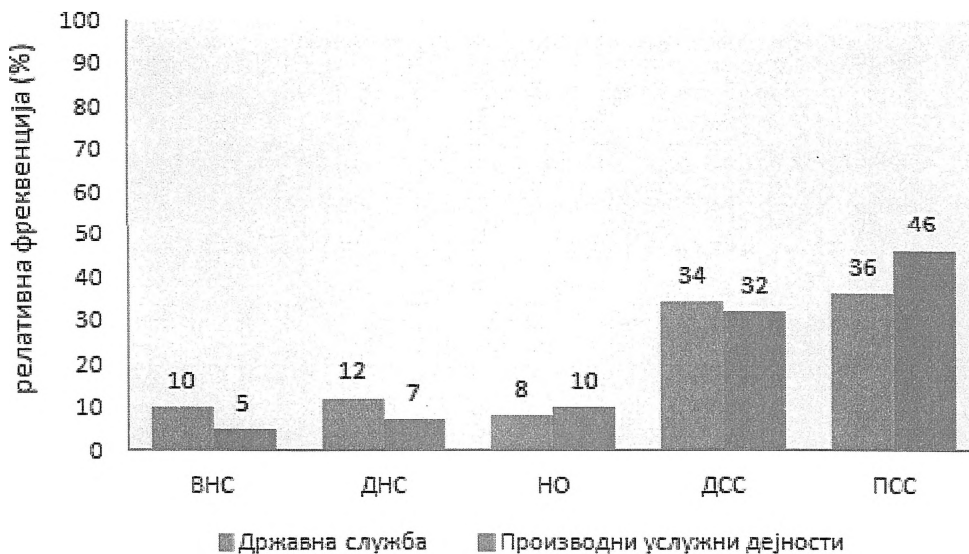
**Графикон 19** – Тврдење број 19: Обуката секогаш се спроведува со цел новите сознанија вработените практично да ги применат на работното место



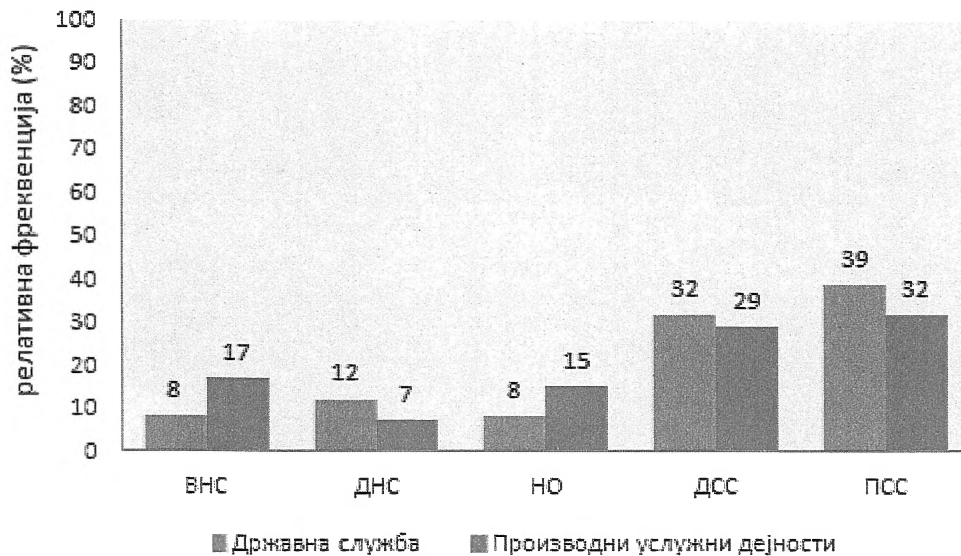
**Графикон 20** – Тврдење број 20: Времетраењето на обуките е соодветно на потребите на вработените кои се опфатени со обуката со цел да ги стекнат потребните знаења и вештини



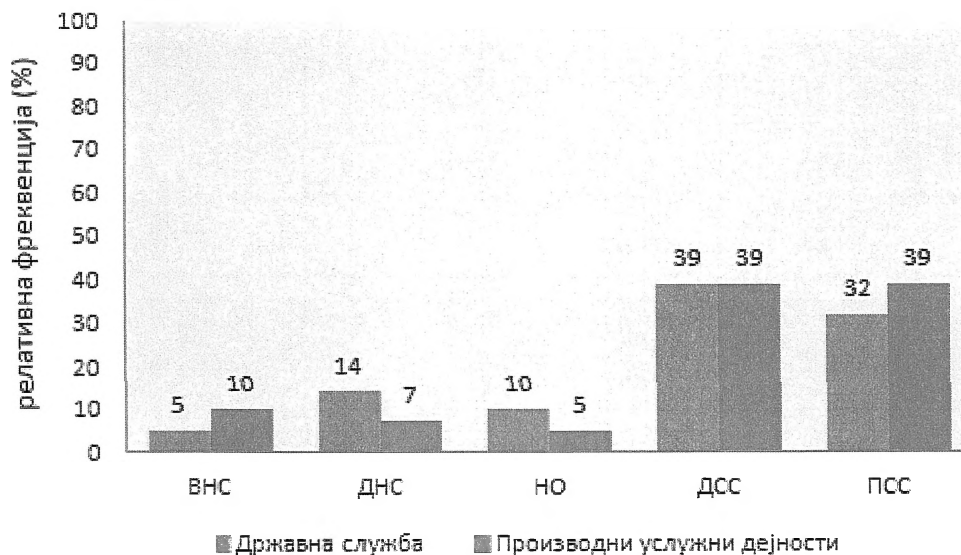
Графикон 21 – Тврдење број 21: Обуките најчесто се изведуваат надвор од нашата организација



Графикон 22 – Тврдење број 22: Обуките без отсуство од работа широко се применуваат во нашата организација



Графикон 23 – Тврдење број 23: Во улога на лица-обучувачи кои ги спроведуваат обуките се вклучени непосредните раководители и специјалистите за човечки ресурси од организацијата



Графикон 24 – Тврдење број 24: Често како лица-обучувачи се јавуваат експерти за одредена област надвор од нашата организација.

Во однос на **петтиот** дел од прашањата / тврдењата во анкетниот лист – *Квалитетот на обуките* (Прашање бр. 25), во двата вида на организации се изјасниле по следниот редослед:

За **дваесет и петтото прашање** (“Квалитетот на обуките кои се организираат во нашата организација е на високо ниво”) со одговор Потполно се согласувам се изјасниле 64% од испитаниците во државната служба, како и 41% од испитаниците во приватниот сектор.

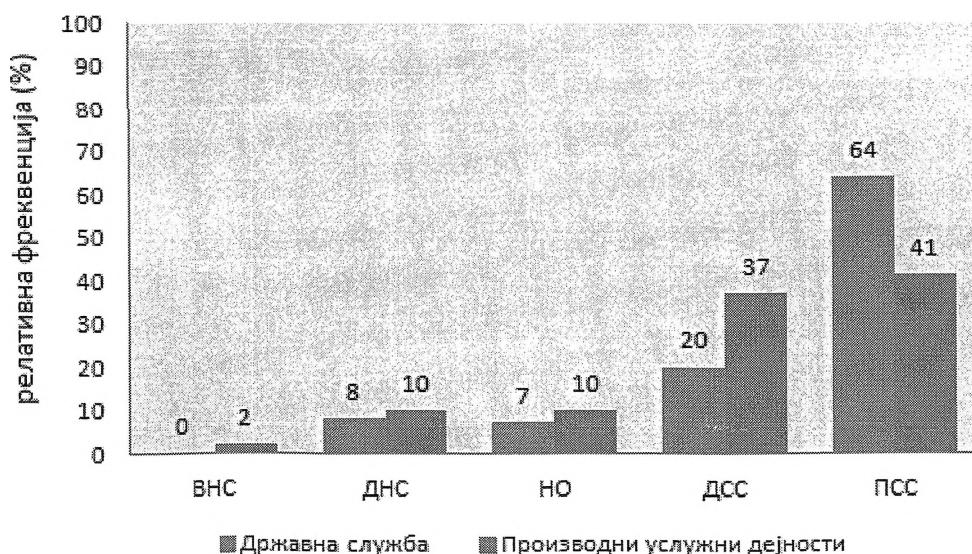
**Табела бр.15**

Квалитет на обуките на вработените

		Државна служба		Приватен сектор	
25	Квалитетот на обуките кои се организираат во нашата организација се на високо ниво	Бр. на одговори	%	Бр. на одговори	%
	Воопшто не се согласувам	/	/	1	2
	Делумно не се согласувам	5	8	4	10
	Неможам да се одлучам	4	7	4	10
	Делумно се согласувам	12	20	15	37
	Потполно се согласувам	38	64	17	41

Од одговорот кој го добивме на прашањето од петтиот дел од анкетниот лист (прашање бр.25) можеме да заклучиме дека вработените и во двата вида на организации потполно се сложуваат за тоа дека квалитетот на обуките кои се организираат и во двата вида на организации е на високо ниво. Следствено на тоа, обуките се ефикасни и корисни за вработените и во двата вида на организации.

Во продолжение графички се претставени резултатите според фреквенцијата на дадените одговори на поставените прашања во анкетниот лист.



**Графикон 25** – Тврдење број 25: Квалитетот на обуките кои се организираат во нашата организација е на високо ниво

### 3. Инференцијална статистика на резултатите за потребата и нивото на обуки кои се спроведуваат кај вработени во државната служба и приватниот сектор

Поставените хипотези се тестираа со помош на техники од инференцијалната статистика. За таа цел е користен т-тестот според постоечките формули за статистичка обработка на податоци.

#### 3.1 Тестирање на разлики меѓу вработени во државната служба и вработените во приватниот сектор во однос на обуката и стратешкиот развој на организациите

##### Табела бр.16

*Значајност на разлики меѓу вработените во државната служба и вработените во приватниот сектор во однос на обуката и стратешкиот развој на организациите*

	N	M	$\sigma$	t	p
Државна служба	59	74,31	10,10	0,639	>0,05
Приватен сектор	41	72,88	12,17		

Добиените резултати за t-тест за потребата и нивото на обука кај вработените во државната служба и приватниот сектор ( $t=0,639 < t=2,33$  со ниво на значајност од 0,05) се прикажани во табела бр.16.

Резултатите укажуваат дека не постои статистички значајна разлика помеѓу средната вредност на обуката и стратешкиот развој на организациите кај вработените во државната служба и вработените во приватниот сектор.

Со тоа се потврдува главната хипотезата дека:

↓ **Обуката е во функција на стратешки развој на организациите**

**Табела бр.17**

*Значајност на разлики во однос на успешноста во проценување и идентификување на потребата од обука кај вработените во државната служба и вработените во приватниот сектор.*

	N	M	$\sigma$	t	p
Државна служба	59	8,83	1,90	-2,587	< 0,01
Приватен сектор	41	10,05	2,57		

Добиените резултати за t-тест за успешноста во проценувањето и идентификувањето на потребата од обука кај вработените во државната служба и вработените во приватниот сектор ( $t= - 2,587 < t=- 2,33$  со ниво на значајност од 0,01) прикажани во табела бр.17.

Резултатите укажуваат постои статистички значајна разлика помеѓу средната вредност на успешноста во проценувањето и идентификувањето на

потребата од обука кај вработените во државната служба и вработените во приватниот сектор. Со тоа се отфрла субхипотезата и се прифаќа алтернативната субхипотеза дека:

- ✦ **Не се проценува и не се идентификува подеднакво успешно потребата од обука во државната служба и во приватниот сектор.**

**Табела бр.18**

Значајност на разлики во јасната и прецизна дефинираност на целите на обуката кај вработените во државната служба и вработените во приватниот сектор

	N	M	$\sigma$	t	p
Државна служба	59	22,68	5,45	0,331	>0,05
Приватен сектор	41	22,34	4,27		

Добиените резултати за t-тест за јасната и прецизна дефинираност на целите на обуката кај вработените во државната служба и вработените во приватниот сектор ( $t=0,331 < t=2,33$  со ниво на значајност од 0,05) се прикажани во табела бр.18.

Резултатите укажуваат дека не постои статистички значајна разлика помеѓу средната вредност на јасната и прецизна дефинираност на целите на обуката кај вработените во државната служба и вработените во приватниот сектор. Со тоа се потврдува субхипотезата дека:

- ✦ **Целите на обуката се јасно, прецизно и недвосмислено дефинирани во двата вида на организации.**

#### 4. Значајност на разлики во придонесот и бенефитот од обуките кај вработените во државната служба и вработените во приватниот сектор

**Табела бр.19**

*Значајност на разлики во придонесот и бенефитот од обуките кај вработените во државната служба и вработените во приватниот сектор.*

	N	M	$\sigma$	t	p
Државна служба	59	15,69	2,37	2,560	< 0,01
Приватен сектор	41	14,29	3,11		

Добиените резултати за t-тест за придонесот и бенефитот од обуките кај вработените во државната служба и вработените во приватниот сектор ( $t=2,560 > t=2,33$  со ниво на значајност од 0,01) се прикажани во табела бр.19.

Резултатите укажуваат дека постои статистички значајна разлика помеѓу средната вредност на придонесот и бенефитот од обука кај вработените во државната служба и вработените во приватниот сектор. Со тоа се отфрлаат четвртата и петтата субхипотеза и се прифаќаат двете алтернативни субхипотези:

- ✦ **Обуките кои се спроведуваат за вработените во државната служба, како и во организациите во приватниот сектор не придонесуваат подеднакво за развивање на позитивен став кон работата, работните навики и методи за работа кои даваат оптимални резултати.**

- ↓ **Обуките не придонесуваат подеднакво кај вработените во двата вида на организации да се развие интерес и мотивација за континуирано учење и усовршување.**

**Табела бр.20**

Значајност на разлики за изборот на програми за обука согласно со потребите на организацијата кај вработените во државната служба и вработените во приватниот сектор

	N	M	$\sigma$	t	p
Државна	59	22,25	3,91	1,469	> 0,05
Производствена	41	22,98	4,77		

Добиените резултати за t-тест за изборот на програми за обука согласно со потребите на организацијата кај вработените во државната служба и производствените и услужни дејности ( $t=1,469 < t=2,33$  со ниво на значајност од 0,05) се прикажани во табела бр.20.

Резултатите укажуваат дека не постои статистички значајна разлика помеѓу средната вредност на изборот на програми за обука во согласност со потребите на организацијата кај вработените во државната служба и вработените во приватниот сектор. Со тоа се потврдува субхипотезата дека:

- ↓ **Изборот на програми за обука на вработените целосно одговараат на потребите на организациите во државната служба, како и во организациите во приватниот сектор.**

**Табела бр.21**

*Значајност на разлики во квалитетот на обуките и нивниот бенефит кај вработените во државната служба и вработените во приватниот сектор.*

	N	M	$\sigma$	t	p
Државна	59	3,41	0,95	1,760	> 0,05
Производствена	41	3,05	1,07		

Добиените резултати за t-тест за квалитетот на обуките и нивниот бенефит кај вработените во државната служба и вработените во приватниот сектор ( $t=1,760 < t=2,33$  со ниво на значајност од 0,05) се прикажани во табела бр.21.

Резултатите укажуваат дека не постои статистички значајна разлика помеѓу средната вредност на квалитетот на обуките и нивниот бенефит кај вработените во државната служба, како и кај вработените во приватниот сектор. Со тоа се потврдува субхипотезата дека:

⬇ **Обуките кои се спроведуваат за вработените во државната служба, како и за вработените во приватниот сектор, се подеднакво ефикасни и корисни како за вработените, така и за организацијата во целина.**

## **5. Презентација на добиените резултати од спроведеното интервју на менаџерите од државната служба и менаџерите од приватниот сектор**

Со интервјутото беа опфатени вкупно шест менаџери, тројца менаџери од државната служба, како и тројца менаџери од приватниот сектор. Протоколот за интервјутото содржи 13 прашања на кои менаџерите дадоа одговори според нивното мислење и искуство.

Во однос на првото прашање каков е нивниот став во врска со потребата од обука во нивната организација, дали се организираат обуки и колку често вработените се вклучени во одредени видови на обуки, менаџерите од државната служба одговорија дека редовно и континуирано се организираат обуки, обуките се право и должност на државните службеници и истите се реализираат согласно со годишните програми за обука, како и тековните работни потреби. Менаџерите од приватниот сектор се изјаснија дека во нивните организации се спроведуваат обуки во согласност со потребите кои тековно се јавуваат во процесот на работа, како и задолжителни обуки кои се и со закон пропишани. Обуките во приватниот сектор се спроведуваат два до три пати во годината.

Во однос на второто прашање какви се нивните искуства и ставови во врска со видот на обуки кои се застапени во нивната организација и начинот на кој тие се реализираат, менаџерите од државната служба се изјаснија дека се спроведуваат обуки на работното место, како и обуки надвор од работното место во други институции како во државата, така и надвор од неа и претставуваат специјализирани обуки. Обуките најчесто се организирани од одредени органи или институции најчесто организирани надвор од работното место на разни семинари, конференции, работилници и сл. Според мислењето на менаџерите во приватниот сектор се спроведуваат обуки надвор работно место, но најчесто заради специфичноста на работата се спроведуваат обуки на работното место.

Во врска со третото прашање дали со обуките се опфатенио вработени од сите организациски нивоа добивме потврдни одговори од сите менаџери во државната служба и приватниот сектор.

Четвртото прашање од интервјуто се однесува на изборот на методи за обука во согласност со интересот, можностите и способностите на вработените кои се опфатени со обуката. Менаџерите од државната служба го дадоа своето мислење дека во институциите на државната служба се спроведуваат како теоретски, така и практични обуки при што се опфатени лица кои имаат интерес и способност за конкретниот вид на обука. Најчесто се спроведуваат интерактивни обуки. Во приватниот сектор нема единствено мислење кај менаџерите во однос на ова прашање. Еден од менаџерите во приватниот сектор се изјасни дека обуките не се секогаш во согласност со интересот на вработените, заради тоа што видот на обуки кои се спроведуваат е тесно специјализиран, но се води грижа вработениот да поседува можности и психофизички да е способен за успешно да ја помине обуката. Останатите менаџери од приватниот сектор сметаат дека интересот, можностите и способностите на вработените за одреден вид на обука е единствен критериум врз основа на кој се одлучува за тоа кои вработени ќе бидат опфатени со конкретна обука.

Во однос на петтото прашање дали обуката придонесува за остварување на стратегијата и целите на организацијата, како и за поголема конкурентност на пазарот, менаџерите од државната служба, како и менаџерите од приватниот сектор беа единствени во однос на нивниот став и мислење дека обуката е фактор кој доведува до остварување на поставените цели и организациската стратегија, овозможува поголема конкурентност на пазарот, поквалитетно производство без грешки и недостатоци, намалени трошоци, поголем приход.

Во врска со шестото прашање дали Одделот за човечки ресурси успешно ги идентификува стратегијата и целите на организацијата и во согласност со тоа ја утврдува програмата за обука, менаџерите од државната служба се изјаснија дека програмата за обука во одредена институција во државната служба се утврдува по предлог и насоки добиени од сите организациски

единици во самата институција, при што Одделот за човечки ресурси има своја улога во однос на успешното идентификување на организациската стратегија и цели и во согласност со тоа, како и во согласност со предлозите и мислењето на организациските единици дава мислење и насоки за областите од работењето во самата институција за кои е потребна обука. Менаџерите од приватниот сектор позитивно се изјаснија дека Одделот за човечки ресурси успешно ја идентификува организациската стратегија и цели и во согласност со тоа ја утврдува програмата за обука, освен во малите претпријатија кои бројат мал број на вработени и во кои не постои Оддел за човечки ресурси при што обуките ги организира менаџерот, односно директорот во согласност со инспекциските барања, како и барањата на работното место.

Во однос на седмото прашање дали изборот на програма за обука одговара на потребите на работното место и дали влијае на оспособеноста на вработените да придонесат во насока на остварување на долгорочните цели и организациската стратегија менаџерите од државната служба се изјаснија дека изборот на програми за обука се утврдува според мислење и насоки дадени и од страна на вработените, поради што тоа има позитивно влијание во однос на оспособеноста на вработените да придонесат во правец на остварување на организациската стратегија и цели. Обуките се во интерес на вработените и потребите на работното место, дава можност за напредување на работникот, проширување на неговите знаења и способности за извршување на работата и надвор од неговата организациска единица. Според мислењето на менаџерите во приватниот сектор секогаш се внимава обуката да биде во согласност со потребите на работното место за да се обучат работниците правилно и успешно да ја вршат работата на конкретното работно место и во согласност со тоа да придонесат успешно да се оствари организациската стратегија и целите.

Во врска со осмото прашање кое се однесува на времетраењето на обуките и колку е тоа соодветно на потребите на секој од вработените кои се опфатени со нив, менаџерите од државната служба одговорија дека најчесто се организираат од еднодневни до неколкудневни обуки кои понекогаш и не

се доволни за да можат сите вработени кои се опфатени со обуката да можат успешно да се стекнат со потребните знаења и вештини. Менаџерите од приватниот сектор одговорија дека се спроведуваат обуки со времетраење од еден ден до шест месеци во зависност од сложеноста на самата обука, како и претходното работно искуство на вработените кои се опфатени со самата обука.

Во врска со деветтото прашање кое се однесува на иницијативата и придонесот на Одделот за човечки ресурси за запознатоста на вработените со организациската стратегија и цели, колку се јасно поставени, разбирливи и прифатени од страна на вработените, менаџерите од државната служба се изјаснија дека визијата и мисијата на самата државна институција се јасно поставени, разбирливи и во најголем дел прифатени од страна на вработените. Во однос на ова прашање одделот за човечки ресурси има клучна улога, како преку директно информирање на вработените на состаноци, така и преку организирање на соодветни обуки уште со самиот приправнички стаж и полагање на истиот. Менаџерите од приватниот сектор одговорија дека организациската стратегија и цели кон кои треба да придржуваат вработените при своето работење и несебично да придонесуваат за нејзино остварување се јасно поставени и прифатени од страна на вработените со оглед на тоа дека станува збор за организации во приватниот сектор кои долги години успешно работат и функционираат на пазарот.

Десеттото прашање се однесува на ставот на менаџерите во врска со тоа колку обуките се во функција на развој и напредување на вработените и колку одделот за човечки ресурси придонесува за мотивирање на вработените и развивање на интерес за континуирано учење и развој. Во однос на ова прашање менаџерите од државната служба позитивно одговорија со напомена дека обуките придонесуваат за развој на вработените, за проширување на знаењата и отварање на можности во самата организациска единица, како и во други организациски единици, сектори и оддели. Додека некои од вработените на обуката гледаат како на можност за хоризонтално и вертикално напредување, кај некои од нив и

покрај напорите на одделот за човечки ресурси не постои интерес, некои од нив сакаат да останат таму каде што се без притоа хоризонтално или вертикално да се движат во рамки на организациската хиерархија. Во однос на ова прашање менаџерите од приватниот сектор се изјаснија дека во помалите организации во кои не постои оддел за човечки ресурси менаџерот е оној кој може да ги мотивира и заинтересира вработените да ги прифатат барањата и кај нив да се развие интерес за обука, но таа обука не им овозможува поголем професионален развој во самата организација кон повисоките хиерархиски нивоа со оглед на специфичната структурна поставеност и големината на самата организација.

Во однос на единаесеттото прашање дали се почитуваат законските регулативи во однос на обуката менаџерите и од двата сектори беа едногласни и позитивно одговорија на прашањето.

Во врска со дванаесеттото прашање кое се однесува на изборот на лица-обучувачи менаџерите од државната служба се изјаснија дека во институциите во рамки на државната служба се ангажираат интерни обучувачи, односно непосредните раководители и експерти од одделот за човечки ресурси. Исто така се ангажираат и надворешни инструктори и експерти за одредена област од институциите во Р.Македонија, како и обучувачи од одредени меѓународни организации. Менаџерите од приватниот сектор одговорија дека во организациите во приватниот сектор се ангажираат експерти надвор од организацијата кои ги обучуваат вработените не само за задолжителните обуки како што се прва помош, работа со запаливи средства, гаснење на пожар, одржување на машините, туку и за правилно и успешно извршување на работните задачи. Повремено се ангажираат и постарите вработени кои одржуваат кратки обуки на нововработените.

Последното, тринаесеттото прашање се однесува на најчесто применуваните методи за обука на вработените и колку се применуваат светските трендови во однос на методите и програмите за обука. Менаџерите од државната служба одговорија дека се применуваат теоретски и практични обуки, семинари, симулациски вежби, симулирање на

проблемска ситуација и решавање на истата, играње на улоги, тимско решавање на проблеми и сл. Интернет учење и слични методи делумно се применуваат. Во приватниот сектор според мислењето на менаџерите светски трендови во однос на обуката не се применуваат, додека најчесто користени метоси се предавања, семинари, практична работа, симулации, менторство и сл.

## **IV. ДИСКУСИЈА**

## **1. Дискусија на резултатите од анкетниот лист на вработените во државната служба и организациите со производствени и услужни дејности**

Резултатите кои ги добивме од истражувањето ја потврдуваат основната хипотеза која беше поставена во согласност со проблемот и предметот на истражување. Резултатите не упатуваат на следниот заклучок:

***Обуката е во функција на стратешки развој на организациите. Вработените во државната служба, како и вработените во приватниот сектор имаат потреба од обука која претставува основен услов за опстанок на организациите кај кои се повеќе постои тренд на зголемена ориентираност кон промени и знаења. Тоа од друга страна им овозможува на организациите да си обезбедат и стратешки да ја зачуваат конкурентската предност на пазарот.***

Организацијата е онолку добра и успешна колку што се добри и успешни нејзините вработени. Единствено преку вработените организацијата може да ги постигне своите цели. Вработените мора да ги поседуваат потребните знаења, вештини и способности за да може организацијата да ги постигне своите цели, но и да остане успешна и конкурентна.

Обуката претставува начин како вработените на еден формален начин да ги развијат своите знаења и вештини и со тоа да се придонесе кон успешен развој на организациските потенцијали, но и профитабилност. Добро обучените вработени се предуслов за конкурентска предност на една организација. Резултатите од истражувањето не упатуваат на фактот дека не се проценува и не се идентификува подеднакво успешно потребата од обука како во државната служба така и во приватниот сектор. Со цел организацијата да ги ужива придобивките од инвестициите во обука на вработените обуката мора систематски да се спроведе, врз основа на навремено и успешно идентификување и процена на потребата од обука како

во државната служба така и во приватниот сектор. Постојат одредени чекори кои е потребно организациите да ги преземат при спроведување на обука за вработените.

Одделот за човечки ресурси има клучна улога во однос на навременото идентификување и процена на потребата од обука преку поголема ангажираност за правилното идентификување, дефинирање и запознавање на вработените со организациската визија, мисија, доминантната стратегија и целите. Тие мора да бидат јасно поставени, прецизно дефинирани и целосно прифатени од страна на вработените. Единствено врз таа основа понатаму може да се очекува успешно проценување на потребата за обука на вработените.

Потребен е систематски и интегриран пристап во дизајнирањето и развивањето на соодветни видови на обуки во согласност со организациските потреби, интересите, можностите и способностите на вработените, спроведување на обуката во согласност со ефективен план за обука и на крајот евалуација на програмата за обука со цел да се утврди дали се постигнати претходно поставените цели. Овие чекори кои се познати како циклус на обука се неопходни за да се обезбеди ефективна обука. Често се случува некои организации да не ја сфатат потребата од систематско спроведување на обуките поради што се случува обуките да се спроведуваат несистематски и неформално, но и кај врвниот менаџментот да се јави потешкотија при одлуката за тоа кој вид на обука е потребен и кој се треба да биде опфатен со обука. Неретко се случува при организирање на обуки за вработените, самата обука и ресурсите за обука да се трошат на погрешни вработени или да се обучуваат за погрешни работи. Се реализира обука која не е стратешка, но и потребата од обука не е соодветно утврдена поради што не може да се процени како таа ќе придонесе за стратешки развој на организацијата. Доколку внимателно се спроведе анализа за потребата од обука, тоа може да ја заштити организацијата од постоење на недостатоци во знаењата и вештините на вработените, но и да ја заштити организацијата од губење на средства и финансии на несоодветна и непотребна обука.

Правилното идентификување и процена на потребата од обука е во функција на стратешкиот развој на организациите, но е од голема важност и

за понатамошно креирање на стратегии и политики за континуирана обука на вработените како во државната служба, така и во приватниот сектор, се со цел да се обезбеди повисоко ниво на стручност и професионалност кои се налагаат во современото општество.

Резултатите од истражувањето не упатуваат и на тоа дека обуките кои се спроведуваат за вработените во државната служба, како и во приватниот сектор не придонесуваат подеднакво за развивање на позитивен став кон работата, работни навика и методи за работа кои даваат оптимални резултати. Како една од причините за ваквата состојба е и непостоење на континуитет во спроведувањето на обуки. Тоа е особено присутно во приватниот сектор каде најчесто се спроведуваат задолжителни обуки кои се и со закон пропишани, како и обуки кои строго се однесуваат на оспособување на вработените за правилно извршување на работата на конкретно работно место. Се применуваат методи за обука кои не одговараат секогаш на интересите, можностите и способностите на вработените. Токму затоа потребно е да постои континуитет во организирањето на обуки за вработените, обуките да се актуализираат секогаш кога постои разлика помеѓу постојното и потребното ниво на знаења, вештини, способности и компетенции на вработените. Тие секогаш треба да произлегуваат од организациските потреби, но да се во согласност со интересите, можностите и способностите на вработените. Исто така обуката мора да се спроведува со цел новите сознанија вработените практично да ги применат на работното место.

Врз основа на резултатите од истражувањето добивме сознание дека обуките не придонесуваат подеднакво кај вработените во двата вида на организации да се развие интерес и мотивација за континуирано учење и развој. Еден од начините како да се поттикне мотивацијата и интересот на вработените за континуирано учење и развој е континуитетот во спроведувањето на обуки, ангажираност на вработените од сите организациски нивоа во различни видови на обуки во зависност од потребите и барањата на работното место, но и согласно со интересот и способностите на вработените за конкретен вид на обука. За разлика од државната служба, во приватниот сектор обуките не секогаш овозможуваат професионален и

кариерен развој, со оглед на структурата на овој вид на организации, при што вработените се оспособуваат за извршување на конкретни работни задачи, на конкретно работно место и може да напредуваат само до определени хиерархиски нивоа. Тоа доведува до намален интерес и мотивација за континуирано учење и развој кај вработените во приватниот сектор.

Изборот на методи на обука секогаш мора да одговара на можностите и способностите на вработените кои се опфатени со обуката, како и времетраењето на обуките кое мора да биде соодветно на потребите на вработените кои се опфатени со обуката со цел да ги стекнат потребните знаења и вештини.

Со континуирани обуки мора да бидат опфатени не само вработените, туку и непосредните раководители и врвниот менаџмент. Единствено на тој начин менаџментот ќе биде оспособен правилно и успешно да го процени и да го развива интересот и мотивацијата на вработените за континуирано учење и развој. Доколку квалитетот на обуките е на високо ниво, само тогаш тие ќе бидат подеднакво ефикасни и корисни за вработените во државната служба и приватниот сектор.

Инвестирањето во обука на вработените води кон зголемување на нивната вредност споредено со капиталните инвестиции кои се амортизираат со текот на времето. На тој начин успешните организации ја поддржуваат способноста на вработените за учење. Најдобрата долгорочна стратегија за постигнување на организациски развој е токму преку учењето.

## **2. Интерпретација и дискусија на резултатите од спроведеното интервју на менаџерите во државната служба и приватниот сектор**

➤ Во приватниот сектор менаџментот е свесен за потребата од обука на вработените како фактор кој придонесува за стратешки развој на организацијата. Обуки се организираат за вработените на сите организациски нивоа без исклучок и при тоа се организираат како основни и задолжителни обуки кои се и со закон пропишани, така и обуки кои се специфични и потребни за успешно извршување на работата во зависност од дејноста на организацијата. Освен стручните обуки кои се застапени во најголем процент, не се забележува спроведување на обуки во доменот на развивање на комуникациските и емоционалните вештини кои исто така претставуваат еден важен фактор за стратешко развивање на организацијата.

Обуките не се секогаш во согласност со интересот на вработените, но се почитува правото на вработените да посетуваат обука која ќе биде во согласност со нивните можности и способности. Тоа овозможува вработениот долгорочно да остварува максимален квалитет во работењето. Потребно е да се почитува и интересот на вработените за видот на обука, при што интересот и мотивацијата на вработените за континуирано учење и развој ќе биде поголем. Следствено на тоа и интелектуалниот капацитет на самата организација ќе биде на повисоко ниво, што ќе доведе до подобар учинок, повисок квалитет во работењето, флексибилност, подобрување на позицијата на пазарот, како и задржување на конкурентската предност.

Менаџментот успешно ја идентификува организациската стратегија, целите и плановите и во согласност со нив ја конципира програмата за обука која не само што придонесува за успешно остварување на организациската стратегија и целите, туку овозможува развој и напредување на вработените но само до определени хиерархиски нивоа, во зависност од структурата и поставеноста на самата организација. Одделот за човечки ресурси има

особено важна улога во однос на запознавањето на вработените со доминантната стратегија и целите на организацијата, како и во однос на концепирањето на програмите за обука. Обуките се организираат повеќе пати во текот на годината, во зависност од работните потреби, додека времетраењето е различно, од неколку дена, па се до неколку месеци, при тоа почитувајќи ги индивидуалните потреби на вработените кои се опфатени со самата обука. Во однос на изборот на лица обучувачи најчесто се тоа раководни кадри од самата организација, но и надворешни експерти за одредена област.

Во однос на методите за обука кои најчесто се применуваат се забележува дека во најголем дел се применува обука на работното место, како и методи од типот на симулации, демонстрација, работилници, решавање на проблем, предавања, семинари, конференции и сл., но не се применуваат светските трендови на примена на интернет обуки, видео конференции, виртуелни обуки и сл.

➤ Во државната служба обуките и стручното усовршување се право и должност на државните службеници, во согласност со потребите на органот во кој се вработени и истите се реализираат согласно со соодветна програма за обука во државната служба. Министерството за информатичко општество и администрација е надлежен орган кој е задолжен за обука на државните и јавни службеници и подготвува стратешки документи за обука, го пропишува националниот систем на координација и ја донесува годишната програма за генерички обуки. Органите од централната и локалната власт доставуваат свои годишни нацрт-програми за обука до Министерството за информатичко општество и администрација. Министерството ги анализира овие нацрт програми и врз основа на тоа кои знаења и вештини им се најпотребни на државните службеници, се идентификуваат и потребите за обука на национално ниво. Таа анализа ги одредува приоритетните области и теми кои пак се основа за подготовка на Годишната програма за генеричка обука на државните службеници во Р.Македонија. Обуката на државните службеници се смета за фактор кој придонесува за стратешки развој на државните институции. Основната цел на обуката во државната служба која

е во функција на јавноста е насочена пред се кон подобрување на односот, квалитетот на услугите, како и поддршка во спроведување на севкупните административни реформи.

Со обуките се опфатени вработени од сите хиерархиски нивоа. Најчесто се организираат обуки надвор од работното место, при што се ангажираат надворешни експерти-обучувачи, но има и случаи кога обуката се спроведува на работното место при што како обучувачи се ангажираат постојните вработени во самата институција кои располагаат со поголемо работно искуство.

Визијата, мисијата, целите и плановите на државните институции се јасно поставени, разбирливи и прифатени од страна на државните службеници и во согласност со нив се конципира програмата за обука. Програмата за обука придонесува за успешно остварување на стратегијата и целите на организацијата, како и за развој и напредување на вработените. Одделот за човечки ресурси има особено важна улога во однос на запознавањето на вработените со доминантната стратегија и целите на организацијата, идентификување на областите за кои е потребна обука, како и имплементирање на програмите за обука. Повеќе пати во текот на годината се спроведуваат теоретски и практични обуки, додека времетраењето е различно, од еднодневни обуки, па се до обуки кои се со траење од неколку месеци, при тоа почитувајќи ги индивидуалните потреби на вработените кои се опфатени со самата обука. Во државната служба постојат т.н почетнички обуки (приправнички стаж) наменети за нововработените кој трае 9 месеци и кој завршува со полагање на приправнички испит, после кој се стекнуваат со решение за редовен работен однос и овластување за работата која ја вршат на конкретното работно место. Понатаму обуките се спроведуваат во согласност со тековните работни потреби.

Во однос на методите за обука кои најчесто се применуваат се забележува дека во најголем дел се применува обука надвор од работното место, како и методи од типот на семинари, конференции, предавања, симулации, демонстрации, работилници, решавање на проблеми, предавања, играње на улоги, тимско решавање на проблеми, интерактивни обуки, но се забележуваат и трендови на примена на интернет обуки.

## **ЗАКЛУЧОК**

*Има работи кои никогаш нема да ги направиш се додека не ги научиш, но има и такви кои никогаш нема да ги научиш се додека не ги направиш.*

*Ерменска поговорка*

Една од најважните карактеристики на денешницата се континуираните промени во сите области на живеење. Промените денес претставуваат еден од основните услови за опстанок и вклучување на организациите во современите интернационални текови. Како главна одлика на стратешкиот организациски развој е токму насоченоста кон пазарот, мотивација, флексибилност и примена на современа технологија и сето тоа пропратено со систематски пристап во решавањето на проблемите.

Истражувањето на обуката во функција на стратешкиот развој на организациите во државната служба и приватниот сектор создава простор организациите да ги искористат информациите и резултатите кои се добиени со мерењата со цел стратешки да го подобрат нивното функционирање и постигнување на поставените цели, но и да си обезбедат и долгорочно да ја задржат конкурентската предност на пазарот.

Главните заклучоци во однос на применливоста и практичноста на овој труд се следни:

❖ Со помош на ова истражување добивме информации за важноста на обуката, нејзината вредност и значење за стратешкиот развој на организациите. Сосема е сигурно дека способноста на одредена организација да учи и да се менува, да учи побргу од останатите и наученото веднаш да го претвори во акција претставува најголема предност која може да ја поседува. Земјата, капиталот, опремата, повеќе немаат одлучувачка улога на светскиот пазар. Поединци, организации, дури и нации се повеќе се

зависни од начинот на кој ги развиваат своите способности и го применуваат своето знаење во насока на реализација на поставените цели.

❖ Резултатите од овој труд може да се искористат како алатка врз основа на која понатаму може да се истражуваат можностите за зголемување на успешноста на менаџментот во државната служба и приватниот сектор, во идентификувањето на потребата и нивото на организациски обуки. Основна цел на современите организации е на сите организациски процеси да се гледа како на процеси на знаење. Ова вклучува создавање, усвојување, чување, поделба и примена на знаењата како фаза на животниот циклус на менаџментот на знаења.

❖ Во променливото и непредвидливо опкружување во кое организациите бараат начин како да ја креираат и да ја одржат конкурентската предност, знаењето кое го поседуваат станува еден од одлучувачките фактори во пазарната борба на превласт, на преминот од индустриско општество во општество на знаење. Информациите кои ги добивме со ова истражување може да се искористат во насока на подобрување на успешноста на менаџментот во државната служба и приватниот сектор во однос на јасната, прецизна и недвосмислена поставеност на стратегијата и целите на организацијата и во согласност со тоа јасно и прецизно дефинирање на целите на обуките кои претставуваат основа за подготовка на програмите за обука.

Денес повеќе не е доволно индивидуалното учење, туку како повеќе од потребно се јавува развивањето на колективно организациско учење и знаење. Колективното, експлицитно учење и интелектуалниот капитал се повеќе станува термонуклеарно конкурентско оружје на нашето време. \*(Masic, B. Boljanovic, J. 2003, str.1)

❖ Резултатите од овој труд можеме да ги искористиме и во насока на јакнење на свеста како кај вработените, така и кај менаџментот, за тоа дека обуките секогаш придонесуваат за развивање на позитивен став кон работата, работни навики кои даваат оптимални резултати, како и интерес и мотивација за континуирано учење и усовршување.

Концептот на менаџмент на знаењето во чие средиште се наоѓаат луѓето како најважна компонента, претставува единствен начин на успешно работење на модерните организации во услови на непредвидливо работно опкружување и единствено врз таа основа организациите може да ја градат конкурентската предност. Менаџментот секогаш треба да ја подготвува програмата за обука во согласност со видот и дејноста на организацијата, но и во согласност со интересите, мотивацијата, можностите и способностите на вработените. Неопходно е одделот за човечки ресурси во секоја организација навремено да настапи со стратешки значаен и приоритетен план за анализа и процена на потребата од обука. Овој план не треба да биде само во согласност со потребите на организацијата, туку секогаш да ги зема во предвид и интересите, мотивацијата, можностите и способностите на вработените. Вработените мора да бидат мотивирани за обука и секогаш подготвени за промените кои следат. Тие треба да бидат убедени во позитивното влијание на промените, бидејќи тоа е единствениот начин промените да бидат целосно прифатени и спроведени.

Врз основа на промените, организациските знаења и континуираната обука на вработените се заснова и системот за менаџирање со квалитет како еден од најважните системи во рамки на интегрираниот систем на менаџмент.

Американскиот научник Дејвид Гарин од Харвард, како причина зашто квалитетот е успешно развиен во Јапонија, наведува дека Јапонците пристапиле на квалитетот како на концепт и организациско учење за барањата на корисниците, независно од тоа дали корисникот ги изразил барањата или не. Од овој пристап произлегува и една од најдобрите дефиниции на квалитетот:

*Квалитетот е способност на организацијата да учи и да ги имплементира желбите на корисниците.* \* (Perovic, M. 2007, str. 1)

Способноста за која се говори ја сочинува способноста на сите вработени складно и интегрирано да дејствуваат во правец на имплементација на средствата и методите за исполнување на желбите на

корисниците. Способноста и учењето кај вработените можат да ги поттикнат непосредните раководители, додека врвниот менаџмент ги поттикнува непосредните раководители на континуирана обука, како и на промена и подобрување во начинот на работење.

Раководството ја иницира и поттикнува обуката почнувајќи од себе. Токму затоа потребно е менаџментот постојано да учи, континуирано да се обучува и да се оспособува.

Трендот на услуги и услужните дејности денес во развиените земји сочинуваат преку 60% од вкупниот приход, а бројот на вработени е преку 70% од вкупниот број на вработени. Од голема важност е да се спомене бидејќи современите трендови во однос на услугите и нивните атрибути како што се : сигурност, доследност, одговорност, компетентност, љубезност, комуникативност, манири и сл. во голема мерка зависат токму од обуката и оспособувањето на лицата кои се даватели на услуги, но и приматели на услуги.

Општ тренд во Европа е движење кон општество на знаење, знаење кое се постигнува преку редовно образование, континуирано учење и оспособување. Знаењето претставува фактор кој генерира брзи промени кои се услов за опстанок, па може да се заклучи дека учењето и обуката претставуваат услов за опстанок на организациите. Современите организации се ориентирани кон промени, знаења и континуирано учење.

Единствено и интегрирано знаење на сите вработени може да ја одржи организацијата и да и овозможи стратешки развој. Се очекува најразвиените земји на ЕУ веќе за неколку години да станат општества на знаење. \*(Perovic, M. 2007, str. 2)

## **КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА**

- Bogićević, B. (2003), *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Ekonomski fakultet
- Babic,L.(2009), *Upravljanje edukacijom u organizaciji*, Beograd: Univerzitet Singidunum
- Боландер,Џ;Снел,С.(2011), *Управување со човечки ресурси*, Кочани: Генекс
- Бојаџиоски,Д;Ефтимов,Љ.(2009), *Менаџмент на човечки ресурси*,Скопје: Економски факултет
- Boljanovic-Djordjevic,J;Pavic,Z.(2011), *Osnova menadzmenta ljudskih resursa*, Beograd: Univerzitet Singidunum
- Bulatovic,G. Bulatovic,Lj. Arsenijevic,O.(2012), *Konektivizam kao teorijska osnova ucenja na internetu*, Tehnika I informatika u obrazovanju 4. Internacionalna konferencija, Tehnicki fakultet Cacak, 1-3 Juni 2012
- Velat,D; Dudic,R.(2008), *Aktivna obuka*, Beograd: Dial
- Галевска-А, Н.(2011), *Планирање на научно истражување (интерен материјал)*, Скопје
- Годишна програма за генеричка обука на државните службеници во Р.Македонија за 2012 година, (2012), број 15/3-607/1,Скопје, МІОА301-Р3-Z1
- Гоцевски, Т. (2003), *Образовен менаџмент*, Куманово: Македонска ризница
- Grubor,S. (2008), *Uloga obuke kao preduslov za efektivni IMS*, Asocijacija za kvalitet I standardizaciju Srbije, Festival kvaliteta 2008, 35. Nacionalna konferencija o kvalitetu, Kragujevac, 13-15 Maj 2008
- De Silva,S. (1997), *Developing the training role of an employers' organization*, International Labour organization ACT/EMP publications, Bureau for employer's activities
- Drucker,P.(1991), *Inovacije I pretpriemnistvo: praksa i principi*, Beograd: Privredni pregled

- Rupčić, N.(2007), *Kritički osvrt, Zagreb*
- Zivanovic,N; Zivanovic,V.(2010), *Trening I edukacija za stvaranje organizacijske klime pogodne za poslovne rezultate*, Krusevac
- International Scientific Conference *MANAGEMENT 2010, TRAINING AND EDUCATION FOR CREATING ORGANIZATIONAL CLIMATE SUITABLE FOR BUSINESS RESULTS*, 17-18 March, Krusevac, Serbia
- Jovanovic,P. (2009), *Menadžment*, Beograd: Visoka škola za projektni menadžment
- Lončarević,R.(2007), *Menadžment*, Beograd: Univerzitet Singidunum
- Матис,Р;Џексон,Џ.(2010) *Управување со човечки ресурси - XII издание*,Магор Д.О.О
- Masić,B.(2009), *Strategijski menadžment*, Beograd: Univerzitet Singidunum
- Masić,B; Babić,L; Boljanović-Djordjević,J; Dobrivojević, G; Veselinović,S.(2010), *Menadžment: principi, koncepti I procesi*, Beograd: Univerzitet Singidunum
- Mašić, B.(2003), *Knowledge Management: Kreiranje konkurentске предности u novoj ekonomiji* , Strategijski menadžment, br 1-2/2003
- Miglič,G. *Postupak analiziranja potreba za stručnim usavršavanjem (priručnik)*, Beograd: DIAL
- Milojević,Z; Janković,J; Milojević,Z.(2011), *Web обука kao faktor smanjenja rizika I ranjivosti na putu ka uspehu projekta*, FQ Festival kvaliteta, 38.Nacionalna konferencija o kvalitetu, 6.Nacionalna konferencija o kvalitetu života
- Mihailović,M.(2008), “Обука zaposlenih коста, али много мање од незнања”, *Osiguranje*, br.348/2008.
- Николовски, Т. (2000), *Психологија на трудот*, Скопје: Филозофски факултет
- Pejić,A.(2011), *E-learning*, Beograd: Univerzitet Singidunum

- Perovic, M. (2007), *Obuka I osposobljavanje u funkciji integrisanog sistema menadzmenta*, Festival kvaliteta 2007, 34 Nacionalna konferencija o kvalitetu, Kragujevac 08 – 11 maj 2007)
- Пејковски, Ј. (1997), Претприемништвото и развојот, Скопје: НИП “Екопрес-МагнаСкен”
- Perovic, M. (2007), *Obuka I osposobljavanje u funkciji integrisanog sistema menadzmenta*, Kragujevac: Asocijacija za kvalitet I standardizaciju Srbije, FESTIVAL KVALITETA 2007, 34. NACIONALNA KONFERENCIJA O KVALITETU 08-11 MAJ 2007
- Сарџоска, Е. (2009), *Психологија на организациите*, Скопје: Филозофски факултет.
- Службен весник на РМ, бр. 58 од 19.4.2011 година, *Правилник за формата и содржината на обрасците за евидентирање на податоците за државните службеници*
- Смилевски, Ц; Груевски, Д; Смишевски, З. (2010), *Стратешки менаџмент на човечки ресурси*, Скопје: БАС
- Titley, G. (2005), *T-kit Osnove treninga*, Beograd, Todra
- Tomasevic, V. (2007), *Profesionalni razvoj i poslovne vestine*, Beograd: Univerzitet Singidunum
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Novi Sad: Data status.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2008), *Human Resource Management*, England: Prentice Hall.
- Трајковски, Д; Димитријоска, С. *Менаџирање на човекови ресурси во јавна администрација (интерен материјал)*, Скопје
- Casopis agencije za strana ulaganja I promociju izvoza Republike Srbije – SIEPA - Br.7, Mart 2007, EXPORTER, *Motivacija zaposlenih, Podsticajima*

*do maksimalnog poslovnog rezultata, Od menadzera do savremenog menadzera*, Agencija za strana ulaganja I promociju izvoza: Beograd

- Фалмер, Р. (1994), *Новиот менаџмент*, Скопје: Скај Агенција.
- Чејс,Б.Р; Џајкобс,Ф; Аквилано,Н. (2006), *Оперативен менаџмент за конкурентска предност*,11 издание, NewYork: Quebecor World Versailles Inc.
- Cirovic,M; Milisavljevic,M; Pokrajac,S; Masic,B; Heleta,M.(2009), *Strateski menadgment*, Beograd: Naucno Drustvo Srbije I Univerzitet Singidunum
- Štrajčić,I. Jokić,S. Mirjanić,D. Armaković,S.Milanov,D. *Usavrsavanje znanja zaposlenih u malim I srednjim preuzecima primenom elektronskog učenja*, University of Novi Sad, Faculty of Sciences, Department of Physics, Vojvodina – Serbia University of Novi Sad, Technical Faculty “Mihajlo Pupin” Zrenjanin, Vojvodina – Serbia Academy of Sciences and Arts, Banja Luka, Republic of Srpska – B&H, University of Novi Sad, Faculty of Sciences, Vojvodina – Serbia

[www.abecedakarijere.ba](http://www.abecedakarijere.ba) (04.10.2012)

[www.biznisvodac.net](http://www.biznisvodac.net) (04.10.2012)

[www.eaglesflight.rs](http://www.eaglesflight.rs) (11.12.2012)

[www.proaktiva.rs](http://www.proaktiva.rs) (21.11.2012)

[www.infostud.com](http://www.infostud.com) (21.11.2012)

[www.wiley.com](http://www.wiley.com) (27.11.2012)

[www.managementstudyguide.com/special-training-programs.htm](http://www.managementstudyguide.com/special-training-programs.htm) (04.01.2013)

[www.managementstudyguide.com/kirkpatrick-model-of-training-evaluation.htm](http://www.managementstudyguide.com/kirkpatrick-model-of-training-evaluation.htm)  
(16.01.2013)

[www.managementstudyguide.com/training-of-employees.htm](http://www.managementstudyguide.com/training-of-employees.htm) (04.01.2013)

[www.youth-partnership-eu.coe.int/youth-partnership](http://www.youth-partnership-eu.coe.int/youth-partnership) (17.01.2013)

[www.london.edu/theschool/whybusinesseducation.html](http://www.london.edu/theschool/whybusinesseducation.html)(31.01.2013)

[www.autopoiesis.foi.hr](http://www.autopoiesis.foi.hr) (12.02.2013)

[www.suk.gov.rs](http://www.suk.gov.rs) (12.03.2013)

[www.crnarupa.singidunum.ac.rs](http://www.crnarupa.singidunum.ac.rs) (12.03.2013)

[www.skills.rs/ezine/trening/alati-za-ucenje-sledece-generacije.html](http://www.skills.rs/ezine/trening/alati-za-ucenje-sledece-generacije.html) (21.02.2013)

[www.smartplanet.com/video/next-gen-ui-learning-tools-and-toys-for-the-digital-age/349944](http://www.smartplanet.com/video/next-gen-ui-learning-tools-and-toys-for-the-digital-age/349944) (01.03.2013)

[www.carnet.hr/referalni/obrazovni/mkod/pedagogija/procesuce.html](http://www.carnet.hr/referalni/obrazovni/mkod/pedagogija/procesuce.html) (01.03.2013)

[www.cqm.rs](http://www.cqm.rs) (02.03.2013)

[www.hrmreport.com](http://www.hrmreport.com) (02.03.2013)

[www.ezinearticles.com/?HR-Guide-to-the-Future-Trends-of-Effective-Workplace-Training-and-Learning&id=3789557](http://www.ezinearticles.com/?HR-Guide-to-the-Future-Trends-of-Effective-Workplace-Training-and-Learning&id=3789557) (05.03.2013)

[www.careers.stateuniversity.com](http://www.careers.stateuniversity.com) (17.03.2013)

[www.talentnet.vn/information-center/news-and-events](http://www.talentnet.vn/information-center/news-and-events) (10.03.2013)

[www.wiki.answers.com](http://www.wiki.answers.com) (21.03.2013)

[www.humtech.com](http://www.humtech.com) (31.03.2013)

[www.astd.org](http://www.astd.org) (31.03.2013)

[www.hrdonline.co.uk](http://www.hrdonline.co.uk) (02.03.2013)

[www.trainingneedsanalysis.co.uk](http://www.trainingneedsanalysis.co.uk)(02.03.2013)

**ПРИЛОЗИ**

## БИОГРАФСКИ ПОДАТОЦИ

Ве молиме одговорете на подолу поставените прашања кои се во прилог на анкетниот лист. За секое тврдење заокружете еден од понудените одговори или доколку се бара на одредени прашања само да го дополните одговорот. Податоците остануваат анонимни и ќе се користат само за целите на истражувањето. Ве молиме точно и искрено да одговорите на прашањата.

Однапред Ви благодариме за соработката и подготвеноста да одвоите дел од Вашето време за пополнување на анкетниот лист.

- Пол: М Ж
- Возраст:     1. до 25  
                  2. од 25-40  
                  3. од 40-55  
                  4. над 55
- Завршено образование:
  - 1. Основно образование
  - 2. Средно образование
  - 3. Више образование
  - 4. Високо образование - Факултет/Академија
  - 5. Постдипломски студии
  - 6. Докторат
- Дејност на Вашата организација во:
  - 1. Јавен сектор
  - 2. Приватен сектор
- Работно место (наведете на кое работно место работите):  
\_\_\_\_\_
- Работно искуство во сегашната организација  
\_\_\_\_\_
- Работно искуство на сегашното работно место: \_\_\_\_\_

## АНКЕТЕН ЛИСТ

Со заокружување на само еден од броевите (од 0-4), 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. Обуката му е потребна на секој вработен во нашата организација 1 2 3 4	0
2. Со обуките кои се спроведуваат во нашата организација се опфатени само нововработените 1 2 3 4	0
3. Во нашата организација обуките најчесто се организираат само за вработените од повисоките хиерархиски нивоа 1 2 3 4	0
4. Во нашата организација обуките опфатени се вработени на сите организациски нивоа 2 3 4	0 1
5. Менаџментот во нашата организација успешно ги идентификува потребите за обука на вработените 2 3 4	0 1
6. Менаџментот во нашата организација континуирано организира обуки за вработените на сите организициски нивоа 2 3 4	0 1
7. Обуката на вработените претставува фактор за остварување на стратегијата и целите на организацијата 2 3 4	0 1
8. Обуката на вработените во нашата организација се актуализира секогаш кога постои разлика помеѓу постојното и потребното ниво на знаења, вештини, способности и компетенции на вработените 1 2 3 4	0
9. Менаџерите успешно ја идентификуват стратегијата на нашата организација и во согласност со тоа ја утврдуваат програмата за обука на вработените 1 2 3 4	0
10. Целите на обуките кои се спроведуваат за вработените во нашата организација секогаш се јасно поставени и разбирливи за сите учесници 1 2 3 4	0
11. Менаџментот во нашата организација успешно ја проценува идната потреба од обука на вработените 2 3 4	0 1
12. Обуките подеднакво ги мотивираат вработените на сите организациски нивоа во насока на постигнување на организациските цели 2 3 4	0 1

## Стратешкиот развој на организациите и потребата од обука

13. Обуките кои се спроведуваат во нашата организација се во функција на 1 2 3 4 развој и напредување на вработените	0
14. Изборот на програми за обука во нашата организација секогаш одговара 2 3 4 на потребите на организацијата	0 1
15. Често се случува при организирање на обуки за вработените во нашата 2 3 4 организација самата обука и ресурсите за обука да се трошат на погрешни вработени или да се обучуваат за погрешни работи	0 1
16. При организирање на обуки за вработените во нашата организација 2 3 4 секогаш се применуваат и се почитуваат новите законски регулативи во однос на обуката	0 1
17. При подготовка на програми за обука секогаш се избираат соодветни 2 3 4 методи на обучување	0 1
18. Методите на обука кои најчесто се применуваат секогаш одговараат на 2 3 4 можностите и способностите на вработените кои се опфатени со обуката	0 1
19. Обуката секогаш се спроведува со цел новите сознанија вработените 2 3 4 практично да ги применат на работното место	0 1
20. Времетраењето на обуките е соодветно на потребите на вработените кои 2 3 4 се опфатени со обуката со цел да ги стекнат потребните знаења и вештини	0 1
21. Обуките најчесто се изведуваат надвор од нашата организација 1 2 3 4	0
22. Обуките без отсуство од работа широко се применуваат во нашата 2 3 4 организација	0 1
23. Во улога на лица-обучувачи кои ги спроведуваат обуките се вклучени 2 3 4 непосредните раководители и специјалистите за човечки ресурси од организација	0 1
24. Често како лица-обучувачи се јавуваат експерти за одредена област надвор 2 3 4 од нашата организација	0 1
25. Квалитетот на обуките кои се организираат во нашата организација е на 2 3 4 високо ниво	0 1

СКАЛА ОБРАЗЕЦ – Со неа се утврдени критериумите за оценување на резултатите добиени од анкетирањето за испитување потребата и нивото на организирање и спроведување на обуки и стручно усовршување во конкретна организација

**СКАЛА ОБРАЗЕЦ**

ОД 0-25	Не се спроведува обука
ОД 26-50	Почетно ниво на спроведување на обука
ОД 51-75	Средно ниво на спроведување на обука
НАД 75	Високо ниво на спроведување на обука

---

Наслов на истражувачкиот проект

## ПРОТОКОЛ ЗА СТРУКТУРИРАНО ИНТЕРВЈУИРАЊЕ

Наменет за раководител/менаџер на одделот за човечки ресурси

Институција: \_\_\_\_\_

Датум: \_\_\_\_\_

- Каков е Вашиот став во врска со потребата од обука во Вашата организација?

(Дали се организираат обуки за вработените и колку често вработените се вклучени во одредени видови на обука)

---

---

---

- Какви се досегашните искуства и ставови во врска со видот на обуки кои се застапени во Вашата организација и начинот на кој тие се реализираат - Обука на работно место, обука надвор од работното место и сл.

---

---

---

- Ангажираност на вработените во процесот на обука (Дали се ангажирани вработените од сите организациски нивоа)

---

---

---

## Стратешкиот развој на организациите и потребата од обука

---

- Колку изборот на методи за обука е во согласност со интересот, можностите и способностите на вработените кои се опфатени со обуката

---

---

---

---

- Каков е Вашиот став во врска со обуката на вработените како фактор кој придонесува за остварување на стратегијата и целите на организацијата како и за поголема конкурентност на пазарот

---

---

---

---

- Според Вас дали одделот за ЧР успешно ги идентификува стратегијата и целите на организацијата и во согласност со тоа ја утврдува програмата за обука

---

---

---

---

- Дали изборот на програма за обука одговара на потребите на работното место, и колку таа влијае на оспособеноста на вработените да придонесат во насока на остварување на долгорочните цели и организациската стратегија

---

---

---

---

## Стратешкиот развој на организациите и потребата од обука

---

- Колкаво е времетраењето на обуките и колку е тоа соодветно на потребите на секој од вработените кои се опфатени со одреден вид на обука (со цел да ги стекнат потребните вештини и способности)

---

---

---

---

- Иницијативата и придонесот на одделот за човечки ресурси во однос на запознатоста на вработените со организациската стратегија (Колку стратегијата и целите на организацијата се јасно поставени, разбирливи и прифатени од страна на вработените)

---

---

---

---

- Каков е Вашиот став во врска со тоа колку обуките се во функција на развој и напредување на вработените и колку одделот за ЧР придонесува за мотивирање на вработените и развивање на интерес за континуирано учење и развој

---

---

---

---

- Дали Вашата организација ги почитува законските регулативи во однос на обуката на вработените

---

---

---

---

- Какво е Вашето досегашно искуство во врска со изборот на лица-обучувачи - дали се тоа непосредни раководители или вработени од одделот на ЧР или ангажирате експерти за одредена област од надвор од организацијата

---

---

---

---

- Кои се најчесто применувани методи за обука на вработените и колку се применуваат светските трендови во однос на методите и програмите за обука

---

---

---

---



РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА  
МИНИСТЕРСТВО ЗА ИНФОРМАТИЧКО ОПШТЕСТВО И  
АДМИНИСТРАЦИЈА

ПОДАТОЦИ ЗА СТРУЧНО УСОВРШУВАЊЕ НА ДРЖАВЕН СЛУЖБЕНИК  
ГЕНЕРИЧКИ (ОПШТИ) ОБУКИ:

орган: \_\_\_\_\_  
(точен назив на органот)

- Име	_____																				
- Презиме	_____																				
- ЕМБГ	<table border="1"> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>																				

Тип на обука      Место на обука      Број на денови на обука      Месяц      Година

	Тип на обука	Место на обука	Број на денови на обука	Месяц	Година
1. Систем на јавна администрација и државна служба во Република Македонија					
- Државна служба	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Управна постапка	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Друго _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Административно работење					
- Архивско работење	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Канцелариско работење	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Деловна комуникација	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Друго _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Комуникација					
- Прибирање, обработка и управување со информации	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Односи со јавност	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Сервисно ориентирано работење	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Друго _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# Стратешкиот развој на организациите и потребата од обука

Службен весник на РМ, бр. 58 од 19.4.2011 година

	Тип на обука	Ниво на обука	Број на учесници	Месец	Година
<b>4. Управување со човечки ресурси</b>					
- Основи на управување со човечки ресурси	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Организациона структура и опис на работни места	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Селекција и вработување	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Ценување	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Обука и стручно совршување	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Наградување	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Радење на тимови	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Друго _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>5. Управување на проектот циклус</b>					
- Дизајнирање на проекти	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Обезбедување на средства за проекти	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Имплементација на проекти	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Мониторинг и евалуација	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Друго _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>6. Креирање на политики</b>					
- Стратешки менаџмент	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Координација на политики	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Управување со политики	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Управување со ризици	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Оценка на влијанието на политиките	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Друго _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>7. Управување со финансиски</b>					
- Бюџетски циклус	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Финансиско планирање	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Јавни набавки	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Друго _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>8. ЕУ обуки</b>					
- Know how (знаење) и факти за ЕУ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Административни процедури	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Политика и стратегија на Р. Македонија за европски интеграции	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Влијание на ЕУ врз македонското општество	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Меѓукултурна комуникација	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Друго _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Тип на обука	Ниво на обука	Број на децони на обука	Месец	Година
9. E-governance					
- E-Влада	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
- E-Демократија	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
- Друго _____	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
10. IT вештини					
- Оперативни системи	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
- Софтвер за канцелариско работење	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
- Софтвер за графички дизајн	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
- Софтвер за бази на податоци	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
- Друго _____	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
11. Странски јазици					
- Англиски	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
- Француски	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
- Други _____	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

\_\_\_\_\_

потпис на државниот службеник



РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА  
МИНИСТЕРСТВО ЗА ИНФОРМАТИЧКО ОПШТЕСТВО И  
АДМИНИСТРАЦИЈА

ПОДАТОЦИ ЗА СТРУЧНО УСОВРШУВАЊЕ НА ДРЖАВЕН СЛУЖБЕНИК  
ВО ЛОКАЛНАТА САМОУПРАВА  
СПЕЦИЈАЛИЗИРАНИ ОБУКИ

Општина: \_\_\_\_\_

- Име	_____
- Презиме	_____
- ЕМБГ	_____

	Тип на обука	Ниво на обука	Број на денови на обука	Месец	Година
<b>1. Урбанистичко планирање</b>					
- Просторно и урбанистичко планирање	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Планови и програми	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Планирање и спроведување на земјишна политика	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Информациони системи	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Надзор	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Друго _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2. Заштита на животната средина и природата</b>					
- Заштита на животната средина	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Заштита на природата	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Управување со отпад	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Квалитет на амбиентен воздух	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Води	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Надзор	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Друго _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3. Локален економски развој</b>					
- Планирање и водење на локална економска политика	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Поддршка на развој на МСП и претприемаштво	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Воспоставување на партнерства	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Трговија, угостителство и туризам	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Надзор	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Друго _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# Стратешкиот развој на организациите и потребата од обука

Службен весник на РМ, бр. 58 од 19.4.2011 година

	Тип на обука	Име на обука	Број на деновна обука	Месец	Година
4. Компјутерна дејност	- Планирање				
	- Стабување и одведување вода				
	- Превоз во патен саобраќај				
	- Јавни патници				
	- Основање, управување и надзор на ЈП				
	- Надзор				
	- Друго				
5. Култура	- Програми, дилерови и акти за установите				
	- Финансирање на установите				
	- Меморијални споменици и спомен обележја				
	- Заштита на културно наследство				
	- Друго				
6. Спорт и рекреација	- Програми и акти				
	- Финансирање на програмите				
	- Организација и поддршка на спортски приредби и натпревари				
	- Надзор				
	- Друго				
7. Социјална заштита и заштита на деца	- Администрирање на установите				
	- Финансирање на установите				
	- Социјална грижа за специфични категории лица				
	- Друго				
8. Образование	- Администрирање на установите				
	- Финансирање на установите				
	- Воспитно-образовна дејност				
	- Надзор				
	- Друго				
9. Здравствена заштита	- Заштита на население од заразни болести				
	- Друго				
10. Заштита и спастување на граѓани и материнални добра	- Планирање на заштитата и спастувањето				
	- Активности и мерки за превенција и заштита				
	- Друго				

# Стратешкиот развој на организациите и потребата од обука

Службен весник на РМ, бр. 58 од 19.4.2011 година

	Тип на обука	Знаење на обука	Број на часови на обука	Месец	Година
11. Противопожарна заштита					
	- Планирање на ПП заштита				
	- Финансирање на ПП заштита				
	- Организирање на доброволна ПП заштита				
	- Друго _____				
12. Финансирање					
	- Извори на приходи				
	- Буџет на општината				
	- Сметководство				
	- Внатрешна контрола и ревизија				
	- Администрации на локални даноци и такси				
	- Трезорско работење				
- Друго _____					
13. Меѓуопштинска соработка					
14. Прекугранична соработка					

ПОПИС НА ДРЖАВНИОТ СЛУЖБЕНИК

---

17 од 29

157

# Стратешкиот развој на организациите и потребата од обука

Службен весник на РМ, бр. 58 од 19.4.2011 година

	Тип на обука	Ниво на обука	Број на часови по обука	Месец	Година
11. Противпожарна заштита					
	- Планирање на ПП заштита				
	- Финансирање на ПП заштита				
	- Организирање на доброволна ПП заштита				
	- Друго _____				
12. финансирање					
	- Извори на приходи				
	- Буџет на ентитетата				
	- Сметководство				
	- Внатрешна контрола и ревизија				
	- Администрирање на локални даноци и такси				
	- Трезорско работење				
- Друго _____					
13. Меѓуопштинска соработка					
14. Прекугранична соработка					

ПОПИС НА ДРЖАВНИОТ СЛУЖБЕНИК

---

17 ОА 29

158

## Стратешкиот развој на организациите и потребата од обука

---

*При пополнување на полето во колоната ТИПОВИ НА ОБУКИ се внесува број од 1 до 6 соодветно од типот на обука која е посетувана и е наведена во пописот подолу*

### ТИПОВИ НА ОБУКИ:

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. Обука на работно место е форма на учење за стекнување или усовршување на вештините за извршување на работните задачи за одредено работно место со помош на ментор(и)
5. Курс е форма на учење за стекнување или усовршување на знаења и вештини преку организирана настава во одреден временски период
6. 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)

*При пополнување на полето во колоната НИВО НА ОБУКА се внесува буква О, Н или Т соодветно на нивото на обука наведена во пописот подолу*

### НИВО НА ОБУКА:

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

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

Т – Обука на обучувачи – форма на учење со употреба на различни пристапи соодветни на содржината кој овозможува градење на капацитетите на поединците преку стекнување