

УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“



ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ – СКОПЈЕ



**Постдипломски студии по
Менаџмент на човечки ресурси во општествените дејности**

**Обуките во функција на развој на вработените во
организации од јавен и приватен сектор**

- магистерски труд -

Ментор:

Проф. д-р Анета Баракоска

Кандидат:

Бисера Шопова

Бр. на индекс: 4379/12

Скопје, ноември 2015

**Магистерскиот труд го посветувам
на моите најблиски...**

„Образованието не би требало да заврши кога поединецот ќе го напушти училиштето, тоа треба да ги опфати сите периоди од животот... да им овозможи на луѓето во секој момент од својот живот можност да го одржуваат своето знаење и да добиваат нови знаења.“

Denis Didro (1713-1784.)

- Француски филозоф

Содржина

Апстракт	6
Вовед	8
I. Теоретски пристап кон проблемот на истражувањето	12
1. Поим и дефиниција за обуките на вработените	16
2. Обука и развој на вработените	19
2.1. Потреба од обука на вработените	19
2.2. Видови обука на вработените	21
3. Потреба од обука и процес на планирање на обуката	22
4. Анализа на потребите од обука на вработените од јавниот и приватниот сектор	26
4.1. Економија на знаење	26
4.2. Анализа на потребите	27
4.3. Култура на доживотно учење	28
4.4. Останати причини за обука на вработените	29
5. Разлика помеѓу обуката и развојот на вработените	31
6. Обука на вработените и избор на програма	36
6.1. Програма за интерна обука на нововработените	43
6.2. Идентификување на потребата за обука и избор на програмата за обука	45
6.3. Значење на обуките на вработените	48
6.4. Оценка на квалитетот на обуката на вработените	50

7. Техники и методи на обука	52
8. Идни можности за успешно унапредување на човечките ресурси	54
II. Методологија на истражувањето	57
1. Предмет на истражувањето	57
2. Цели на истражувањето	58
3. Задачи на истражувањето	59
4. Хипотези	59
4.1. Генерална хипотеза	59
4.2. Посебни хипотези	59
5. Варијабли на истражувањето	60
6. Методи техники и инструменти на истражување	60
7. Популација и примерок	61
8. Организација и тек на истражувањето	62
III. Анализа и интерпретација на резултатите од спроведеното истражување	63
1. Анализа на резултатите од анкетниот лист наменет за вработените	63
2. Анализа на резултатите од структурираното интервју наменето за менаџерите	112
IV. Заклучок	126
V. Литература	130
VI. Прилози	136

АПСТРАКТ

Обуките во функција на развој на вработените во организации од јавен и приватен сектор

За разбирање на појавата за обука на (ново)вработените и развојот, пред сè, претставува всушност разбирање на сите промени кои се случуваат како резултат од учењето. Кога станува збор за обука на вработените, тогаш се мисли не само на индивидуалната обука, туку и за групната едукација и развој кои имаат за цел да се користи не само од страна на организацијата, туку и самите кадри во имплементирањето на одредени деловни мисии.

За да може една организација, без разлика дали станува збор за организација од јавниот или од приватниот сектор, да ја зачува својата пазарна позиција и да ја зголеми својата конкурентска предност, истата мора да биде во состојба да создава нови знаења, а не само да се потпира на користењето на веќе постоечките. Затоа, континуираната обука има значајна улога во развојот на индивидуалните и организационите перформанси.

Постапката за стратешка обука на вработените и нивниот развој, поттикнува креативност, инвентивност и обезбедува еден сосема нов облик на организацијата, кој овозможува единственост и различност.

Обуката на вработените може да се дефинира како напор да се подобрат перформансите на вработените на нивните работни места или на некое поврзано работно место. Под тренинг се подразбираат промени во специфичните знаења, способности, вештини, ставови или однесување. Ефикасната обука мора да биде во согласност со идентификуваните потреби, да планира однапред и да обезбеди примена на искуствата од учењето. Ова претставува идеална ситуација во која тренингот ги задоволува како потребите на организацијата, така и индивидуалните потреби на вработените. Целта е, во краток период да се елиминира било кој дефицит на страната на вработените.

Клучни зборови: обука, образование, тренинг, вработени, ефикасност, организации, развој, перформанси

ABSTRACT

The training aimed at employee development at organizations in the public and private sector

For understanding the emergence of training (new) staff development and, above all, is actually understanding all changes that occur as a result of learning. When it comes to employee training, then think not only of individual training, but also for education and development group aimed to be used not only by the organization, but also the staff in the implementation of certain business operations.

In order for an organization, whether it is for organizations in the public or private sector, to maintain its market position and increase its competitive advantage, it must be able to create new knowledge, not just relies on the use of existing ones. Therefore, continuous training has an important role in the development of individual and organizational performance.

The procedure for strategic employee training and development, encourages creativity, inventiveness and provides a completely new form of organization, which provides uniqueness and diversity.

Staff training can be defined as an effort to improve employee performance of their jobs or a job related. Under treneng means changes in specific knowledge, abilities, skills, attitudes or behavior. Effective training must be in accordance with the identified need for a particular, to plan ahead and ensure the application of the learning experience. This represents an ideal situation where training meets the needs of the organization as well as the individual needs of employees. The goal is, in the short period to eliminate any deficiency on the part of employees.

Keywords: training, education, training, staff, efficiency, organization, development, performance

Вовед

Денес, организациите се карактеризираат со процеси на промени од различен карактер, кои постојано се случуваат во нивното современо функционирање. Тие го одбележуваат животот на организациите. Организациите и нивните менаџери го менуваат пристапот и филозофијата на функционирање на организациите. Во современи услови, успешноста на функционирањето на организациите се мери според тоа колку можат производите и услугите да ги организираат и направат поинаку и подобро во однос на конкуренцијата. На тој начин луѓето со своите вештини, знаења, способности и креативност најмногу придонесуваат за подобрување на конкурентска предност и за успешно остварување на целите на организацијата.

Истакнувањето на важноста од луѓе за организационата успешност, не е нешто ново. Релативно ново е реалниот практичен интерес на претпријатијата за човечките ресурси и нивниот развој и нивното управување (менаџирање) како интерес за развојот и успешноста во работењето. Луѓето, човечките потенцијали несомнено се клучни зборови и доминантна преокупација на современите менаџери и организации. Наместо природните богатства, најголема е предноста на современите работи на знаење кое овозможува креирање и користење на современи техники и технологија.

Организациската стратегија за управување на човечките ресурси треба да го зголеми повратот на инвестицијата во човечкиот капитал и да го намали финансискиот ризик. Менаџерите на човечки ресурси, ова го постигнуваат преку спојување на доходот на вешти и квалификувани лица и способностите на моменталната работна сила, со тековните и идните бизнис планови на организацијата и обезбедувањето на иден успех и опстанок. За да се осигураат дека таквите цели ќе бидат постигнати целта на менаџерите за човечки ресурси е ефективно да ги имплементираат барањата на организацијата во однос на човечките ресурси, земајќи ги во предвид меѓународните, државните и локалните закони и правила за работа, мотивацијата, посветеноста и продуктивноста на вработените.

Планирањето на едукацијата на вработените во организациите треба да биде процес кој што ќе го организира HR секторот. Овој процес подразбира

низа на активности, почнувајќи од утврдување на деловните и организациските потреби на компанијата, одредување на буџетот за обуки на вработените, обезбедување согласност во рамки на компанијата (кој најмногу ќе има корист од обуката, зошто и кога ќе има корист), планирање на обуките, нивно спроведување сè до евалуација и добивање повратни информации поврзани за евентуалните корекции на планираните обуки. За дефинирање на програмата за обука потребно е најнапред да се анализираат потребите на организацијата нејзините стратемиски планови и цели.

Мотивирана од тоа што обуката како посебна функција на менаџментот за човечки ресурси зазема сè поголем замав, како во теоријата, така и во праксата, се одлучив да ја разработам темата „Обуките во функција на развој на вработените во организации од јавен и приватен сектор“, со цел да докажам дека спроведувањето на обуките во организациите има големо влијание врз ефикасноста во работењето и развојот на вработените. Сметам дека генерално, обуките се повеќе застапени во приватниот сектор и истите имаат поголемо влијание врз работењето и развојот на вработените отколку оние спроведени во јавниот сектор.

Од теориски аспект, претпријатијата во земјите со развиена пазарна економија, обуката ја вбројуваат во редот на најважните функции на менаџментот на човечки ресурси. Едукацијата и обучувањето на вработените во нашето деловно опкружување често се третира како непотребен трошок. Како нешто од што нема штета, но нема ниту корист. “Добрите работници не можам да ги пратам на обуки, бидејќи ми се потребни на работа, а за лошите нема корист да вложувам пари”. е вообичаен став на директорите во нашите организации.

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 ефикасност и ефикасност на самата организација. Бројни истражувања покажуваат дека организациите ширум светот вложуваат милиони во организирање на различни видови на обука. На пример, работодавачите во САД за активности поврзани со обуката трошат 59 милијарди долари или нешто повеќе од 1% до

2% од средствата за плати, а некои претпријатија и до 5% од трошоците за плати.¹

На чело на листата се наоѓа *Моторола*. Нивниот центар за образование, *Motorola University*, во текот на 1992год., одржал дури 102.000 дена обука. Во таа година на образовни активности, компанијата потрошила 120 милиони долари. Истата година нивниот приход достигнал рекорд од 13,3 милијарди долари. Пресметале дека секој долар што го вложиле во обука им донел 30 долари од зголемената продуктивност во период од три години.

Motorola University организираат и спроведуваат обуки не само за своите работници и менаџери, туку и за доставувачите и клиентите. Нивното искуство може да биде многу корисно за осигурителните компании, бидејќи осигураниците често се жалат дека „културата за осигурување“ на овие простори е многу ниска. По примерот на *Motorola University* осигурувачите би можеле да организираат семинари, курсеви и обуки за потенцијалните осигуреници и да им ја појаснат целта, улогата и значењето на осигурувањето.

Компанијата *Ric Karlton* хотели има ланец од 28 хотели лоцирани ширум светот. Компанијата многу внимава и вложува во обуките на своите вработени. Секој од 14.000 вработени мора да помине не само ориентациона обука, туку и специјализирана за работното место на кое работи и да добие сертификат. Во поглед на задолжителноста на обуките, компанијата не прави разлика меѓу различни видови работи. Без оглед на природата на работата и видот на работното место, сите категории вработени мора да поминат обука. Компанијата има неколку стандардизирани пакети за тренинзи кои мора да ги поминат вработените и менаџерите во сите хотели. Но, тренинг менаџерите можат да креираат и нови специјализирани тренинзи за потребите на хотелот.

Функцијата на обуката на вработените денес е една од најважните вложувања на топ менаџментот на компанијата, со цел да обезбеди услови за континуирано подобрување на квалитетот на услугите.

Предмет на истражување на овој магистерски труд се обуките и нивната функција во развојот на вработените во организациите од јавен и

¹ "Industry Report" Training, Menadzment ljudskih potencijala, treceizdanje, Mate, Zagreb, 2006, str. 44

приватен сектор. Во согласност со предметот на истражување на овој магистерски труд, поставени се и *целите на истражувањето*, односно, да се испита дали обуките се во функција на развојот на вработените во организациите од јавен и приватен сектор, претставува примарна цел која ќе биде постигната преку испитувањето на ставовите на менаџерите за човечки ресурси и преку испитување на ставовите на вработените. Исто така, преку истражувањето ќе се утврдат ставовите на менаџерите и на вработените во поглед на спроведување на обуките, нивното значење како за индивидуален така и за организациски развој, задоволството и мотивацијата на вработените од програмите на обука и др.

I. Теоретски пристап кон проблемот на истражувањето

Средствата кои претпријатијата ги вложуваат за обука на човечите ресурси, зборуваат за важноста на оваа активност за нивниот развој. Затоа обуката може да се дефинира како систематски процес на збогатување и проширување на знаењата, вештините, и однесувањата на човечките ресурси со цел подобро и поефикасно извршување на работата на конкретно работно место.

Знаењето има стратешко значење за организацијата бидејќи ја зголемува нејзината вредност. Се работи за знаењето како потреба, применливо знаење, знаење и иновација за создавање конкурентска предност, но сето ова може да има вистински ефект на квалитетот на работењето само ако се усогласат со потребите на организацијата, нејзините цели, како и целите на самите вработени. Во современото деловно опкружување, успешната организација ги препознава вредностите на своите вработени и настојува максимално да ги искористи нивните потенцијали со цел да стекне конкурентска предност на пазарот. Обуката на вработените не е трошок туку инвестиција. Тоа е вложување кое придонесува за развој на поединци, за зголемување на продуктивноста на вработените и за деловен успех. Поголемиот број организации инвестираат 3 до 5 проценти од своите приходи во едукација на вработените. Оние организации кои сакаат да бидат во чекор со времето односно промените во опкружувањето, треба да го прифатат моделот на континуирано обучување. За ова францускиот филозоф Денис Дидро го напишал следното:

“Образованието не би требало да заврши кога поединецот заврши со училиштето, туку треба да им овозможи на луѓето во секој дел од својот живот да го одржуваат своето знаење или да добиваат нови знаења”.

Основниот проблем во истражувањето е да се утврди дали обуките се во функција на развојот на вработените во организациите од јавен и приватен сектор.

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.

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.

Системот за обука на државните службеници се разликува од една земја до друга, во зависност од историскиот развој на државата, правните рамки и сл. Законот за државни службеници на Република Македонија ја дава само минималната законска рамка во однос на обуката на државните службеници, којашто треба да служи како основа за прецизирање на еден целокупен систем на обука. Според член 24 од Законот за државни службеници, се утврдува следното:²

- ✓ Државниот службеник има право и должност стручно да се оспособува и усовршува во согласност со потребите на органот во кој е вработен
- ✓ Стручното оспособување и усовршување се спроведува врз основа на годишна програма донесена во тековната година за наредната година
 - За потребите од ставот (1) на овој член се обезбедуваат средства во Буџетот на Република Македонија и буџетот на општината и на градот Скопје
 - Органот од член 3 став (2) на овој закон е должен да достави полугодишен извештај за спроведените специјализирани обуки на државните службеници

Обуката е еден од најважните концепти на управување со човечките ресурси вклучувајќи го и управувањето со човечки ресурси во државната администрација.

² Законот за државни службеници на Република Македонија (Сл. Весник на РМ бр. 76/2010-пречистен текст) стр. 11

Покрај општите цели на спроведување на обуки кои важат за сите организации од јавен и од приватен сектор, како што се зголемувањето на ефикасноста на работата и намалувањето на трошоците, подобрувањето на квалитетот на работата, подобрување на мотивираноста на персоналот и поддршката во развој на кариерата, обуката во рамките на државната служба има свои специфични цели. Тука спаѓаат:

- ✓ Целта подобро да и се служи на јавноста, преку подобрување на односот меѓу администрацијата и корисникот и подобрување на квалитетот на дадените услуги,
- ✓ Целта да се поддржи спроведувањето на секторските или општите административни реформи.

Правото и обврската за стручно оспособување и усовршување во некои земји е утврдено со самиот Устав, додека во голем број земји ваквата обврска е регулирана со законските или подзаконските прописи кои се однесуваат на државните службеници. Сите земји имаат развиено извесни системи за обуки на државните службеници што се разликуваат од земја до земја, во зависност од некои детерминанти во равојот на државата и на самата администрација, правната рамка и др. Меѓутоа без оглед на позитивните и негативните карактеристики во функционирањето на овие различни системи, инвестициите во човечките ресурси во сите земји се сметаат за оправдани и неопходни да се обезбеди нивото на квалитет на услугите што ги дава администрацијата во модерното општество.

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 суровините, материјалите и останати инпути;
- ✓ Промени во управување и организацијата;
- ✓ Промени во човечките ресурси;

Преку Законот за работни односи, според членот 154 од истиот, во кој се регулирани правата на вработените во приватниот сектор, се утврдува дека:³

- ✓ Работникот има право и должност на постојано образование, дошколување и оспособување во согласност со потребите на работниот процес, со цел на одржување, односно унапредување на способноста за работа на работното место, како и зачувување на работното место.
- ✓ Работодавачот е должен да им обезбеди образование, дошколување и оспособување на работниците, ако тоа го бараат потребите на работниот процес или, ако со образованието, дошколувањето или оспособувањето може да се избегне откажувањето на договорот за вработување од лична или деловна причина. Во согласност со потребите на образованието, дошколувањето или оспособувањето на работниците работодавачот има право работникот да го упати на образование, дошколување или оспособување, а работникот има право и сам да се пријави.
- ✓ Траењето на образованието, дошколувањето и оспособувањето на работниците, како и правата и обврските на договорните страни пред и по завршувањето на образованието, дошколувањето и оспособувањето на работниците се уредуваат со посебен договор или со колективен договор.
- ✓ Работникот и работничкиот претставник имаат право на синдикално образование, согласно со колективен договор.

Сфаќањето на обуките за развој на вработените претставува разбирање на сите промени кои се случуваат како резултат на учењето. Кога зборуваме за обуки на вработените, станува збор не само за индивидуални обуки туку и за групна едукација кои имаат за цел да и користат како на организацијата така и на самите кадри во имплементацијата на одредени работни мисии.

За да може една организација да ја задржи својата позиција на пазарот и да ја зголеми конкурентската предност, таа мора да биде во состојба да создава нови знаења, а не само да се потпира на постоечките. Затоа, континуираната обука има важна улога во развојот на индивидуалните и организациски перформанси.

³ Закон за работни односи (Сл.весник на РМ бр. 34/2014- пречистен текст) стр. 51

Обучувањето претставува стекнување на нови практични знаења и вештини кои се потребни за работа, раководење, управување и организациско однесување кон поставените правила, прописи и стандарди. Тоа е процес на стекнување на сопствени искуства или користење (усвојување) на туѓите.

Резултатот од процесот на обука ја има за цел ефективната примена на усвоените знаења и искуства во идното работење.

1. Поим и дефиниција за обуките на вработените

Под обука или тренинг се подразбираат промени во специфични знаења, способности, вештини, ставови или однесување на вработените со цел да се подготват за квалитетно извршување на работите кои произлегуваат од описот на работите кои што треба да се извршуваат од сегашното работно место. Многу организации денес веруваат дека клучот за стекнување и одржување на конкурентската предност на пазарот е развојот на интелектуалниот капитал, односно да се знае што, како и зошто и да се сфати важноста од тоа знаење. Затоа и одредени организации инвестираат милионски суми во различни програми за обука на вработените со што би оствариле конкурентска предност на пазарот. Некои истражувања покажуваат дека на различни програми за образование се троши и до 2% од буџетот на организациите, а овој раст на инвестициите во образованието е резултат на прифаќањето на ставот дека знаењето е фактор кој прави разлика помеѓу успешните и неуспешните.⁴

Обуката или тренингот на вработените може да се дефинира како плански напор на организациите да ги подобрат перформансите на вработените на нивното работно место или на некое поврзано работно место. Под обука се подразбираат промените во специфичностите кои произлегуваат од работното место.⁵

Поимот обука, најчесто се поистоветува со поимот развој на вработените. Развојот, за разлика од обуката, се однесува на создавање на можности за учење со што на вработените би им се помогнало во нивниот личен развој.

⁴ Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Novi Sad, str. 54

⁵ B. Bogičević-Milikić, *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu (2006), str. 150

Можностите за развој на вработените не се ограничуваат на работното место на кое вработениот работи - целта е на долг рок вработениот да се подготви за идните барања на работењето или за развој на кариерата.

Традиционално, на обуката на вработените се гледа како на инструмент преку кој вработените би можело да се научат на одредени вештини и однесувања кои им се неопходни за извршување на работите преку стандардно ниво на перформанси.

Меѓутоа, со текот на времето фокусот на обуките се менува преку поврзување на обуките за потребите на бизнисот и на употребата на обуките како инструмент за креирање и за делење на знаењето.

Обуката на вработените станува се повеќе значајна активност во рамките на функцијата на човечките ресурси покрај глобализацијата на светската економија, јакнењето на потребите од водство, растечкото значење на знаењето, потребата од привлекување на талентирани поединци, ставањето акцент на квалитетот и на драстичните промени. Организациите ширум светот инвестираат многу средства за организирање и за спроведување на различни програми за обука на вработените со што би се остварила конкурентска предност на пазарот.⁶

Ефикасен тренинг мора да има, како што беше напоменато, јасно дефинирани цели, да биде усогласен со идентификуваните потреби, да се планира и да обезбеди искуства од учењето. Тоа претставува идеална ситуација во која тренингот ги задоволува како потребите на организацијата, така и индивидуалните потреби на вработените.

Значи, целта на обуките е во што е можно пократок временски период да се елиминира било кој дефицит во перформансите на постојаните вработени лица во организациите.

⁶ Hamner, W.C. (1974) Reinforcement theory and contingency management in organizational settings. u: Tosi H., W.C.Hamner (ur.) Organizational behavior and management: A contingency approach, Chicago: St. Clair Press, p. 7

На табелата 1 која е дадена во продолжение, ќе биде и табеларно претставено значењето на обуката на вработените.⁷

Табела 1. Значење на обуката на вработените

1. Некои директори на одделенијата за човечки ресурси ги гледаат способностите на вработените како приоритет во процесот на планирање. Тие се загрижени имајќи во предвид дека интензивниот развој на технологиите ги прави способноста и знаењето за 75% од вработените застарени. Нивна препорака е континуирана обука на вработените.
2. Chuck Nielson извршниот потпретседател за човечките ресурси во компанијата Texas instruments: „Прав предизвик за нас е да создадеме такво опкружување во кое вработените сакаат и имаат желба да учат. Компанијата организира минимум 40 часа обука годишно.“
3. Peter Drucker, познат автор на бројни книги од областа на менаџментот: „Во САД континуираното образование и обука на вработените ќе биде област со најбрз раст“.
4. Jeffrey Pfeffer, Стендфордски професор: „Обуката е основен извор на конкурентска предност,“
5. Компаниите како што се General Electric, Motorola, IBM, Ford Motor Company, Johnson & Johnson, гледаат на обуката како најважна активност (IBM троши 1 милијарда \$ на обука годишно, односно на образованието на вработените.

Извор: В.Богојевиќ-Миликиќ, *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu (2006), str. 153

Обуката на вработените е во цврста врска со останатите активности на човечките ресурси. На пример, функцијата на планирање на човечките ресурси го идентификува бројот на вработените и вештините за кои во планскиот период постои побарувачка. Функциите за регрутирање и селекција настојуваат да ги идентификуваат и лоцираат поединците со тие способности на соодветни работни места во организациите. Информациите за планот за човечки ресурси за нововработените претставуваат неопходен инпут на стручните лица за

⁷ В.Богојевиќ-Миликиќ, *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu (2006), str. 153

потребите од дефинирање на содржините потребни за обука на новите вработени. Високите стандарди во селекцијата на кандидатите од аспект на нивното потребно образование и искуство, можат да ја намалат потребата за одржување на формални програми за обука, додека, од друга страна, ефикасните програми за обука во организацијата можат да ја намалат потребата од регрутирање на високостручни профили.⁸

Оценувањето на перформансите на вработените претставува врска помеѓу активностите од обуката на вработените и останатите активности. Оцените за перформансите на вработените покажуваат дали вработените го остваруваат стандардното ниво на перформанси и во кои области нивните перформанси се пониски од стандардните - тоа се воедно и области кои се потребни за обука на вработените. Оценувањето на перформансите по извршената обука може да биде добар метод за проверка на квалитетот на обуката.

Исто така, обуката на вработените е во цврста врска и со функцијата за развојот на кариерата, знаејќи дека истата претставува и неопходен инпут за донесување на одлуките за преместувања и за унапредувања. Во организациите кои имаат систем за заработка базиран на перформансите, обуката може да биде директно поврзана со заработката на вработените, кога покачувањата се поврзуваат со завршувањето на обуката во одредени области. На крај, обуката на вработените може да биде и клучен инструмент во промената на организационата култура.⁹

2. Обука и развој на вработените

2.1. Потреба од обука на вработените

Промените во опкружувањето, брзиот развој на технологиите и настапувањето на информатичката ера имаат силно влијание врз економијата и пазарот. Потрошувачите стануваат се поинформирани и построги во барањата, па фокусот на пазарот се изместува од производи за задоволување на основни

⁸ B.Bogićević-Milikić, *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu (2006), str. 155

⁹ Berry, J.K., 1990, «Linking Management development to Business Strategies», *Training and Development Journal*, preuzeto iz Bogićević-Milikić B., *Menadžment ljudskih resursa*, str. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu (2006), str. 154

потреби кон се посложени, високо технолошки производи со висок квалитет. Претпријатијата си конкурираат не само преку воведување нови технологии, туку и преку нудење дополнителни услуги на потрошувачите. Технолошките промени се толку брзи и динамични, што секој нов производ на пазар кратко време опстојува пред појавата на поефтин производ на друго место. Затоа, конкуренцијата на пазарот е се пожестока, а барањата на потрошувачите се поголеми.

За да можат претпријатијата (организациите) да одговорат на брзите промени во опкружувањето и на предизвиците коишто тие ги носат, треба да се менуваат брзо и неповторливо. Тие треба да создадат нови организациски структури за да ги пресретнат промените што се предизвикани на пазарот. Само претпријатијата, кои можат да се адаптираат на промените во надворешното и внатрешното опкружување се развојни и успешни претпријатија. Со промените во организациските структури настануваат промени и во културата на организациите. Една од главните пораки на 90-те години е зголемување на правата на вработените. Одговорностите, пак, се распределуваат во целата организација, на сите нивоа, а не само на определени луѓе на врвот на хиерархијата. Работни процедури поврзани со некакви правила има се помалку, а креативноста и иновативноста во текот на производствениот процес и контактите со потрошувачите стануваат се поважни. За да се справат со драматичните промени во претпријатијата, менаџерите треба да развиваат нови знаења, навики и методи на управување. Менаџерите ќе треба да ја развиваат организациската структура и луѓето во неа, за претпријатието да може да напредува. За целосно и успешно исполнување на својата улога, менаџерите на вработените треба да им ги обезбедат следните услови:¹⁰

- ✓ Зголемување на правата и
- ✓ Развој и обука.

¹⁰ Berry, J.K., 1990, «Linking Management development to Business Strategies», *Training and Development Journal*, preuzeto iz Bogičević-Milikić B., Menadžment ljudskih resursa, str. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu (2006), str. 156

Бидејќи, вработените треба да имаат поголема одговорност, неопходно е да се развиваат и обучуваат. Најуспешни менаџери се оние кои ќе ги мотивираат најдобрите тимови и ќе создадат услови за развој на вработените.

Обуката и развојот на кадрите претставува процес на одржување, усовршување и развивање на работната способност на кадрите во претпријатието. Тие се неопходни пред се поради секојдневните промени во технологиите и придонесуваат кадарот да се оспособи за воведување и прифаќање на новини во работењето. Со обуката, кадрите се оспособуваат за поголема креативност и инвентивност во работата, се согледуваат нови можности во производството, нови начини на продажба, се воведуваат нови производи итн.

2.2. Видови обука на вработените

Обуката и развојот на кадрите се однесува за сите вработени во претпријатието, како за менаџерите, така и за другите вработени.

Вработените кои не се менаџери се обучуваат во врска со разни вештини, техники и оперативни знаења во врска со конкретни работни операции како дел од целокупниот работен процес на претпријатието. Менаџерскиот кадар се обучува за развивање на активните способности за:¹¹ планирање, лидерство, одлучување, комуникација, мотивација итн. Обуката и развојот имаат за цел зголемување на ефикасноста во работењето, но и подготвеност за воведување нови техничко технолошки промени.

Обуката и развојот на кадарот се спроведува низ посебни програми, кои се разликуваат во зависност од барањата на работните места на кои работат кадрите, нивните способности, целите на обуката, карактерот на обуката итн. На пример, програмите за обука на менаџерите се со посебно значење, при што постојат разлики во програмите за обука на новите менаџери од оние кои се наменети за искусните менаџери. Во обуката на вработените кои не се менаџери посебно важна е обуката што се спроведува од страна на нивните претпоставени - менаџерите.

¹¹ London, M. (1985) *Developing managers*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, p. 55

Методот на приправници е мошне ефикасен и дава добри резултати во обуката на кадрите почетници, како за вршење на менаџерски, така и за вршење на менаџерски функции. Друг значаен метод на обука и развој на кадрите е *методот на промена на работни места*. Со користење на овој метод вработените се оспособуваат и за извршување на други работни задачи во организациската единица во која работат, или во друга организациска единица во претпријатието. Други методи за обука на кадрите на работното место се: работа на различни проекти, самообука, контакти со колегите од екипата, внатрешни курсеви, практика и подучување на работното место, користење учебни помагала и прирачници, набљудување на работните процеси итн.

Обуката на кадрите може да се оствари и надвор од работното место. Овој вид обука придонесува за размена на искуства. За таа цел се посетува *специјална настава* изведувана од специјалисти од разни области, се посетуваат *семинари и курсеви* на кои се обработуваат разни стручни теми од областите потребни за извршување на работата. Со тоа, кадрите се стекнуваат со нови искуства, со нови знаења, се запознаваат со нови технологии и сл., што придонесува за нивна поголема оспособеност и подготвеност во извршувањето на разни одговорни задачи.

3. Потреба од обука и процес на планирање на обуката

Потребите за обука зависат од потребите на одделението како и индивидуалните потреби на вработениот за самото работно место. Потребите може да се идентификуваат на неколку начини:¹²

- ✓ Утврдување на разликата меѓу планираниот стандард на работа, однесувањето, праксата на вработените и она што е моментално актуелно
- ✓ Анализа на работните места, психолошки и професионален профил на вработените, планови за развој, финансиска ситуација и сл.
- ✓ Разговор со непосредниот менаџер
- ✓ Разговор со вработените

¹² Ж. Пржуљ, Менаџмент људских ресурса, Институт за развој малих и средњихпредузећа, Београд, 2002, стр. 87

- ✓ Самооценување
- ✓ Прашалници за поголем број од вработените
- ✓ Следење на работата и директно набљудување

Кога HR менаџерот ја утврди потребата за конкретна обука, треба да проба да го дефинира одговорот на прашањето: Што ќе добие компанијата од конкретната обука и што добива секој од учесниците? Исто така кога ќе се утврди врската меѓу моменталната и посакуваната состојба во компанијата, потребно е да се утврди колку ќе ја чини компанијата постигнувањето на посакуваната состојба.

HR менаџерот ги следи четирите основни категории на резултати од обуката кои можат да се измерат со:¹³

- ✓ Реакции на учесниците - задоволството. Се утврдува дали им се допаднала програмата и дали мислат дека вредело да се посети таа обука.
- ✓ Учење - може да се тестираат учесниците за да се утврди дали ги научиле принципите, вештините и фактите коишто било предвидено да се научат.
- ✓ Промена во однесувањето или примена на наученото - потребно е да се провери дали однесувањето на учесниците на работното место се променило после спроведената обука.
- ✓ Резултати - се проценува какви се крајните резултати, ако се земат во предвид целите коишто се поставени пред обуката

Постојат три видови на програми кои се неопходни во секоја организација за да опстане на пазарот. Тоа се:¹⁴

- ✓ Основни програми за обучување и образование, ги опфаќаат целокупните знаења кои се потребни за преземање на работни или

¹³ Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2008), *Human Resource Management*, England: Prentice Hall, p. 58

¹⁴ Campbell, R.J. (1991) HR development strategies. u: Wexley K.N. (ur.) *Developing Human Resources*, Washington, DC: BNA Books, 5-1-5-34

раководни улоги. Овие програми се наменети, пред сè, за потенцијалните менаџери.

- ✓ Иновативните програми, ги опфаќаат проширените знаења и новости од различни области на работата или раководења опфатени со основните програми за обука.
- ✓ Програмите за обуки според актуелните потреби (ad hoc програми), претставуваат збир од конкретни знаења од одредена област кои се однесуваат и влијаат на квалитетот, раководењето или успешното работење во одреден период.

Покрај ваквите видови на едукација постојат и други како што се советувања, консалтинг услуги, извештаи од истражувања и друго.

Програмата за обуки и стручно усовршување на вработените може да се подели во пет чекори:¹⁵

- ✓ **Анализа на потребите**

Да се утврди кои се потребните вештини потребни за подобрување на учинокот и продуктивноста. За таа цел вработените подготвуваат преглед на своите потреби за обука или план за личен развој. Програмата треба да биде прилагодена на нивото на образование, искуството, вештините на вработените за кои е наменета;

- ✓ **План на подучување**

Се наведуваат целите, методите, средствата, описот и редоследот на темите и вежбите за обука. Да се направи прирачник за обука кој може да содржи опис на работното место на одредено лице, приказ на програмата за обука, опис на она што се очекува да се научи и сл.;

- ✓ **Потврдување на важноста на обуката**

¹⁵ Campbell, R.J. (1991) HR development strategies. u: Wexley K.N. (ur.) Developing Human Resources, Washington, DC: BNA Books, 5-1-5-34

Програмата за обука се презентира пред репрезентативен аудиториум. Конечните поправки се базираат на резултатите од пробниот тест за да се осигура учинокот од програмата;

✓ Спроведување на обуката

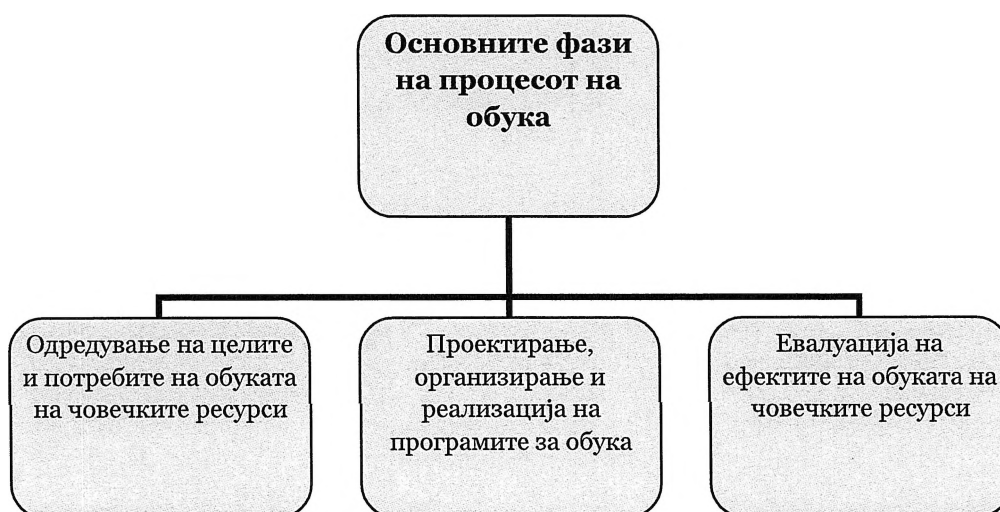
Се прави работилница за обука на обучувачи која нема да биде насочена само кон содржината на обуката, туку и на вештините за презентации, а потоа се спроведува програмата за обука;

✓ Проценка

Се прави проценка како реагираат, што научиле, како се однесуваат и какви резултати остваруваат обучените вработени по обуката.

Основните фази на процесот на обука, ќе бидат претставени на сликата 1, која следува:¹⁶

Слика 1: основни фази во процесот на обука



Обуката на вработените станува сè позначајна активност со глобализацијата на светското стопанство, зголемена потреба од водство, зголемено значење на знаењата, потреба за привлекување на талентирани поединци, фокусирање на квалитетот и брзи промени.

¹⁶ Bogićević Milikić Biljana (2006), „Menadžment ljudskih resursa“, Ekonomski Fakultet, Beograd, str. 32

4. Анализа на потребите од обука на вработените од јавниот и приватниот сектор

Денес кога технолошките промени се многу брзи, и кога се зборува за економијата на знаење, учењето за време на целиот живот станува неопходност не само за поединците кои што сакаат да бидат конкурентни на пазарот на труд, туку и за самите организации, како од приватниот, така и од јавниот сектор, коишто сакаат да опстанат на пазарот кој сè помалку е локален, а сè повеќе глобален.

Меѓутоа, сеуште постои голем број на организации од двата сектора чии дејности не се директно погодени со глобалната економија и брзите технолошки промени и за кои принципите на економијата на знаење и доживотно учење важат, но и во нивниот случај постојат принципи поради кои е корисно да ги обучуваат, односно да спроведуваат или да имплементираат обуки за своите вработени, со што би биле во чекор со настаните и во чекор со промените кои ги носи времето.

4.1. Економија на знаење

Во економијата на знаење, на вработените се гледа како на „имот на организацијата“, односно како на значителни ресурси на организацијата (човечки ресурси), бидејќи сè поголем е бројот на вработени кои веќе не се одвоени од средствата за работа кои се употребуваат во организацијата. Имено, во поголемиот број на случаи, средствата за работа се мозокот на вработениот во организацијата, неговите вештини и знаење, како и деловните контакти кои ги создал.¹⁷

Поради тоа, обуките за вработените денес се набљудуваат како инвестиција, а не како трошок за организацијата. Меѓутоа, сеуште постои голем број на организации кои и понатаму на обуките гледаат како на трошок, и на крај, кај таквите организации многу често и така излегува, односно дека обуките биле трошок, бидејќи посакуваниот резултат од обуките изостанал. Ова важи како за приватните, така и за организациите кои се од јавниот сектор. Најзначајна причина поради која резултатите изостануваат е тоа што обуките

¹⁷ Prusak L. 1997. Knowledge in Organizations. Boston, MA: Butterworth-Heinemann p.35

често пати се избираат врз основа на тоа, што на сопственикот на организацијата или доколку станува збор за организација од јавниот сектор, директорот на организацијата му звучи или му изгледа како исправно, корисно и интересно, не согледувајќи ги вистинските, односно реалните потреби од соодветните обуки. Тоа се прави без потребните подлабоки анализи од потребите за обука внатре во самата организација, односно анализи за тоа каква обука на вработените во организацијата навистина им е потребна.

4.2. Анализа на потребите

Анализата на потребата од обука подразбира прво да се дефинираат барањата на ниво на целата организација, па врз основа на мисијата, визијата, целите и стратегиите на организацијата, како и земајќи го предвид пазарниот сегмент и удел, конкуренцијата, а од тој аспект и слабостите и силните страни на организацијата, како и заканите и шансите кои што се укажуваат. Имено, организациите треба да знаат каде се наоѓаат моментално и каде сакаат да бидат за две до три години и врз база на тоа соодветно да се осмисли и самиот развој на вработените.

Понатаму, за секое работно место треба да се дефинираат способностите, значењето и компетенциите кои се потребни за некое одредено работно место во организацијата и врз таа основа да се изврши и соодветната проценка за тоа во колкава мера вработените ги исполнуваат барањата кои произлегуваат од нивните работни места. Така, може да се провери тоа дали вработените се добро прераспределени на соодветни работни места во рамките на организацијата, во согласност со своите компетенции, и во која насока треба да се води развојот на нивните кариери и каде се наоѓа простор за понатамошниот развој на тие вработени.

Притоа, не треба да се заборават ниту личните желби и склоности на вработените, кои, исто така, треба да се земат пред вид, а кои можат да се утврдат низ разговор со вработените или по пат на прашалник кој што бил соодветно составен за таа намена. На тој начин, се доаѓа до заклучок за тоа каде навистина обуките на вработените се потребни, односно кој вид на обука е потребна и кои вработени ќе бидат обучувани, односно опфатени со соодветната обука.

Како што расте бројот на вработени во организациите, потешко е да се запамети тоа кој од вработените знае да работи и кој за што е способен или посебно добар и за тоа кој каква обука поминал. Поради тоа, организациите кои имаат педесетина или повеќе вработени, би требало да имаат инвентар на способностите и знаењата кој би претставувал преглед за способностите и знаењата на вработените со кои во организациите моментално располагаат. Тоа може да биде табела во Excel во која ќе биде даден преглед на сите вработени, кои, на пример, знаат да работат во одредени програми, преглед на вработените кои што имаат соодветно ниво на знаење на англиски или некој друг јазик, преглед на вработените кои поминале одредени останати обуки и слично. Врз база на таквиот преглед, ќе може да се заклучи дали постои потребен број на вработени со одреден вид на знаења и способности и дали организацијата располага со сите потребни знаења и способности.

Анализата на потребите од обука, на организациите им помага да ги формулираат очекувањата коишто ги имаат од тренингот од аспект на промените во однесувањето и работната успешност на вработените до кои обуките треба да доведат.

4.3. Култура на доживотно учење

Брзите технолошки промени ја наметнуваат потребата од непрекинато учење, поради кое се повеќе се зборува за организационата култура која го промовира концептот на доживотно учење. Во таа смисла на вработените треба да се испрати јасна порака дека од нив се очекува да ги преземат неопходните чекори, со кои во професионална смисла би биле во топ форма. Тоа подразбира да ги следат и да се постојано во тек со случувањата во својата струка, а организацијата ќе треба да го поддржи нивниот напор обезбедувајќи им ги потребните ресурси, како што се обуките, стручна литература и слично. За таа цел, потребно е да се пренесе на вработените во организацијата информацијата за тоа како изгледаат поставените тренинг цели, односно кои обуки се планираат во организацијата, за кои вработени се наменети и зошто.

Развојот на оваа култура е од голема корист за самата организација. Имено, организационата култура која претставува култура на доживотно учење е здрава организациона култура која ги промовира вредностите кои се

неопходни за успех во животот и во работењето. Таа има сила да ги мотивира вработените и да одржи висок работен морал поради што вработените се лојални и имаат попозитивен став кон работењето и кон организацијата, чувствувајќи дека постојано добиваат на вредност од аспект на сопствените знаења, вештини, па со самото тоа и вработеност и конкурентност.¹⁸

Покрај тоа, организациите на тој начин создаваат корпоративен имиџ на општествено одговорно однесување, бидејќи тренинзите немаат само равојна функција туку и социјална, во смисла на тоа дека низ обуките се одржува работливоста на вработените благодарение на тоа што вработените, доколку повторно се најдат на пазарот на трудот, ќе претставуваат посакувана работна сила, а не социјален проблем.

4.4. Останати причини за обука на вработените

Покрај досега наведените, постојат и други, многу поконкретни причини поради кои обуката на вработените е корисна за организацијата (кога се зборува за организацијата, се мисли на организација која е дел од приватниот, но и дел од јавниот сектор). Имено, обуките овозможуваат да се формира критична маса на вработени кои веднаш можат да ги заменат вработените кои што заминуваат од организацијата по било кој основ или оние кои ќе бидат унапредени.

Исто така, организацијата на тој начин станува способна брзо да ја усвои и да ја користи новата технологија и новите програми за работа. Вработените стануваат поактивни, поприлагодливи, поангажирани на работното место во организацијата, помобилни, а со самото тоа и подготвени на повеќе насочни промени во кариерата.

На тој начин се постигнува и поголема продуктивност, флукуација на вработените, односно бројот на добри вработени кои заминуваат од организацијата се намалува, се постигнува поголема ефикасност која се манифестира преку финансиската добивка на организацијата, а се намалува и

¹⁸ DeLong, D., Fahey, L., (2000), „*Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management*“, Academy of Management Executive, p. 103

потребата од надзор над вработените кои стануваат се повеќе самостојни во својот делокруг на работење.

Сепак, после завршената обука, треба да се провери дали се исполнети причините поради кои се организирале обуките или не. Таа проверка се нарекува евалуација на тренингот или на обуката, и може да се изврши на различни начини, како што се на пример, проверка на враќањето на инвестицијата, проверка на усвоеното знаење или низ проверка на задоволството на вработените од дадениот тренинг, односно од соодветната обука.

Имено, обуката како процес на стекнување и подобрување на знаењата, вештините и ставовите потребни за извршување на задачите на работното место претставува инвестиција што една организација ја прави сама за себе. Обуката може да се спроведува низ различни облици, но посакуваната цел од обуките општо гледано е речиси секогаш иста.

Тоа е пред сè, подобрување на изведбата на работните задачи поврзани со работното место или подобрување на изведбата во организацијата како целина. Но, квалитетот на резултатите од обуката, пред сè зависи од квалитетот на податоците со кои се утврдуваат потребите од обука. Доколку потребите за обука не се соодветно идентификувани *“многу обуки ќе започнат без никаква причина, ќе продолжат без никаква намена и ќе завршат без резултат”*.¹⁹

Анализата на потребите од обука претставува процес за утврдување на проблемите и причините за појава на разлики во моменталната и очекуваната изведба („јаз“) и можните решенија за надминување на „јазот“ во изведбата.

Целта на Анализата на потребите од обука е да овозможи:

- ✓ релевантна и ефективна обука која се базира и соодветствува на потребите
- ✓ подобро искористување на ресурсите на организацијата

¹⁹ Berry, J.K., (1990), „Linking Management development to Business Strategies“, Training and Development Journal

- ✓ мотивирани учесници на обуките, затоа што обуките соодветствуваат на нивните вистински потреби
- ✓ помош на организацијата во области каде најмногу е потребна
- ✓ менаџерите да ги поддржуваат обуките, затоа што обуките соодветствуваат на вистинските потреби и истите ќе ги оправдаат вложените средства.

5. Разлика помеѓу обуката и развојот на вработените

Поимот обука обично се поистоветува со развојот на вработените. Меѓутоа, развојот на вработените, сепак, треба да се разликува од обуките. Во процесот на развој, вработените преку интензивни образовни програми, проценката на развојниот потенцијал, се стекнуваат со работно искуство и се подготвуваат за идните барања кои произлегуваат од сегашните или идните работи и работни задачи.²⁰

Под обука се подразбира подготвување на вработените за квалитетно извршување на сегашната работа. Спротивно од тоа, како што е истакнато, развојот е континуиран процес на подготовка на вработените за поквалитетно извршување на идните работи. Имајќи предвид дека развојот е насочен кон некој иден временски период, резултатите од моменталното учење не мора да бидат во директна врска со барањата кои произлегуваат од сегашното работно место.

Често во праксата, вработените се подготвуваат за нови позиции кои во даден момент сеуште не постојат во организацијата, но се планира нивно воведување. Исто така, во основите за развој може да стои и планот за унапредување или преместување на вработените на ново работно место. Меѓутоа, развојот на вработените може да има за цел и подготовка на вработените за промена на постоечките работни места кои најчесто настануваат како последици од технолошките промени, но и вкусовите на потрошувачите и барањата кои произлегуваат од пазарот.

²⁰ Berry, J.K., (1990), „Linking Management development to Business Strategies“, Training and Development Journal

Имајќи ја предвид наведената разлика, јасно следува дека обуката е задолжителна за сите вработени со цел за подигање на нивните компетенции за поквалитетно извршување на сегашните работи. Од друга страна, развојот е обично поврзан со вработените коишто имаат потенцијал за менаџерски позиции.

Секако, што повеќе на обуката и се дава поголемо значење во една организација, до толку е потешко да се подвлече јасна граница помеѓу обуката и развојот на вработените.

За да може во потполност да бидат разбрани улогата и значењата на овие две функции во организацијата, во продолжение ќе бидат дадени клучните карактеристики на обуката и на развојот на вработените во организацијата:²¹

- ✓ *Временска димензија* – од аспект на временската ориентација, обуките на вработените се однесуваат на сегашноста додека развојот на вработените се однесува на некој иден временски период.
- ✓ *Работно искуство* – Обуките е можно, односно дури и потребно да се организираат за вработените, без или со минимално работно искуство. Развојот на вработените подразбира дека вработениот поседува доволно работно искуство за времето во кое имал можност да се докаже, а неговиот понатамошен развој за понатамошното усовршување да биде проценет од страна на менаџерот.
- ✓ *Цел* – Во фокусот на организацијата е обуките да ги примени на вработените за да можат поквалитетно да одговорат на сегашните потреби за работата која ја работат. Од друга страна, целта за развој на вработените е да се подготви организацијата за промени.
- ✓ *Учество на вработените* – Иницијативата за обука, најчесто произлегува од страна на менаџерот или работодавачот, бидејќи во фокусот е квалитетот на извршување на работата и со самото тоа и успехот на организацијата. Меѓутоа, праксата покажува дека процесот за развој, најчесто е резултат на иницијативата од страна на вработените, така што нивното учество е на доброволна основа.

Развојот на вработените е континуиран процес кој вклучува формално образование, работно искуство, односи со другите луѓе и оценка на личноста и способностите, а кој му овозможува на вработениот да се подготви за идните

²¹ DeLong, D., Fahey, L., (2000), „Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management“, Academy of Management Executive, p. 81

работи. Имајќи предвид дека развојот е ориентиран кон иднината, вклучува и учење кое немора да биде во никаква врска со сегашното работно место на вработениот.²² Значи, развојот на вработените треба да се разликува од обуката на вработените. Обуката се однесува на оспособувањето на вработените да ги извршуваат сегашните работи и работни задачи, додека развојот на вработените се однесува на оспособување на вработените да извршуваат идни работи, поради работа на други работни места, па дури и на работни места кои што сеуште не постојат.²³ Исто така, преку процесот на развој, вработените се подготвуваат и за промени на своите сегашни работни места кои се последица од технолошките промени или вкусови на потрошувачите. Затоа обуката е задолжителна за сите вработени, додека пак, развојот е поврзан главно со вработените кои имаат потенцијал за менаџерски позиции. Секако, колку повеќе на обуката и се дава стратешко значење во една организација, толку е потешко да се повлече јасна граница помеѓу обуката и развојот на вработените. Истото е прикажано и на табелата 2 која следува во продолжение:

Табела 2. Основни разлики помеѓу обуката и развојот на вработените

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

Извор: Noe, R.A., 2002, *Employee Training & Development*, 2nd. Ed, McGraw-Hill, str. 283.

²² B.Bogićević-Milikić, *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu (2006), str. 235

²³ Pace, Ft.W., Smith, P.C., Mills, G.E., 1991, *Human Resource Development*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall; Fitzgerald, W., 1992, "Training versus Development", *Training and Development Journal*, May: 81-84.

Што се однесува до процесот за планирање на развојот на вработените, истиот вклучува и идентификување на развојните потреби на вработените, избор на развојните цели, дефинирање на активностите неопходни за да се остварат поставените цели и формулирање на временскиот распоред на активностите.²⁴ Улогата на раководителите е да им помогнат на вработените во процесот на оцена на нивните способности и слабости, интересирања и аспирации, да ги дефинираат развојните цели, индикаторите за мерење на прогресот, да обезбедат услови за развој и континуирано да го оценуваат прогресот на вработените и почитувањето на дефинираните временски рокови. Меѓутоа, праксата покажува дека процесот на развој на вработените најчесто е резултат од иницијативата која произлегува од страната на вработените,²⁵ имајќи предвид дека развојниот пристап е базиран на индивидуалните потреби и цели.

Лојалноста и посветеноста на вработените се во директна врска со начинот на кои нивните раководители се однесуваат кон нив. Затоа е неопходно менаџерите на организациите од приватниот сектор или директорите на организациите од јавниот сектор да бидат способни да ги идентификуваат вработените со потенцијалот за развој и напредување и тоа да им го покажат пред истите да ја напуштат организацијата незадоволни. Преку развојот на вработените, покрај задржувањето на квалитетни луѓе, се остварува и се унапредува квалитетот и конкурентноста и се вградува флексибилност во организациониот дизајн и начин на функционирање на организацијата.

Во развојот на вработените се користат две основни стратегии.

Првата стратегија подразбира развој само на повисокото ниво на менаџментот: топ менаџментот, хиерархиски повисоките менаџери и вработените со исклучително голем развоен потенцијал. Средните менаџери, како најодговорни за мотивацијата и наградувањето на вработените, при овој пристап остануваат исклучени.

²⁴ Summers, L., 1994, "A Logical Approach to Development Planning", Training and Development 48: 22-31; Peterson, D.B., Hicks, M.D., 1995, Development First, Minneapolis, MN: Personnel Decisions.

²⁵ B.Bogićević-Milikić, Menadžment ljudskih resursa, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu (2006), str.236

Втората стратегија е сеопфатна во пристапот, имајќи предвид дека истата подразбира дека во процесот на развој се вклучени сите вработени – преку посета на курсеви во рамките на одреден индивидуален буџет кој на секој од вработените му стои на располагање.

Иако изгледа дека втората стратегија е поправедна, бидејќи дава шанса за развој на сите вработени, покрај ограниченоста на средствата, таа главно се сведува на одржување на формалните курсеви за вработените, што е во потполност спротивно со препораките од теоријата за учење на возрасните, која што нагласува дека возрасните сакаат да учат преку интеракција и дека се далеку помотивирани за учење кога имаат право на избор на програмите и начините на учење.

Затоа, најефикасните стратегии на учење, треба да вклучуваат и индивидуализација во пристапот на развојот, давање на вработените можности за избор на целите, начините за развој и континуирана поддршка од страна на непосредните раководители.²⁶ Во последните години се поголем е бројот на организации од двата сектори (јавен и приватен) кои во развојот на вработените го употребуваат и електронското учење. Една од организациите во светот, која меѓу првите го увидела таквиот пристап за развој на вработените е IBM, каде што моделот на учење вклучува четири нивоа:²⁷

1. На менаџерите им се обезбедуваат информации за најчестите менаџерски поими, преку кои електронски можат лесно да им пристапат;
2. Менаџерите online се вклучуваат во решавање на студиите на случаи во кои активно учествуваат во електронската комуникација со останатите учесници и добиваат повратна информација на своите предлози;
3. Online дискусија за проблемите и прашања кои се од интерес, со менторите, колегите и слично;

²⁶ Noe, R.A., 2002, *Employee Training and Development*, 2nd edition, McGraw-Hill. Превземено од В.Богојевиќ-Милиќ, *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu (2006), str. 235

²⁷ Jaffe, D.T., Scott, C.D., 1991, "Career Development for Empowerment in a Changing Work World" во J.M. Kummerow (ed.), *New Directions in Career Planning and the Workplace*, Paolo Alto, CA: Consulting Psychologists Press: 33-60

4. Петдневни работилници во специјализирани училници со цел да се измерат резултатите во дотогашното учење и да се оцени прогресот.

Во развојот на вработените во праксата се употребуваат четири пристапи:²⁸

- (1) традиционални образовни програми,
- (2) оцена на развојните потенцијали на вработените,
- (3) работното искуство, и
- (4) меѓучовечките односи.

6. Обука на вработените и избор на програма

Кога станува збор за обуката или тренингот на вработените, се подразбираат одредени промени во специфичните знаења, способности, вештини, однесувања, па и ставови на вработените, со цел да се подготват за поквалитетно извршување на сегашното работење.

Програмата за обука во организацијата може да биде организирана на ниво на поединци, одредени служби или одделенија на ниво на организацијата како целина. Искусните претприемачи, добро знаат дека обуките се всушност инвестиции во луѓето и затоа при планирањето на обуките, акцентот се става на оние места (позиции) каде што се очекува директен позитивен придонес во работењето, односно враќање на инвестицијата.

Планскиот пристап во дефинирањето на целите и програмите за обука на годишно ниво и овозможува на организацијата да канализира средства во областите во кои најмногу ќе се придонесе во унапредувањето на знаењата и вештините, а со самото тоа и зајакнување на моралот, подготвеноста на организацијата за нови деловни предизвици и на крај за унапредување на нејзините пазарни перформанси.

Идентификувањето на потребите од обука и планирањето на програмата за обука, не е исклучително задача на специјалистите во областа за обука и развој на кадрите. Во современите организации, а пред се претприемачките

²⁸ Campbell, R.J., 1991, «HR Development Strategies» u K.N. Wexley (ed.), Developing Human Resources, Washington, DC: BNA Books: 5-1-5-34

организации, грижата за луѓето и развојот на луѓето се надлежности на менаџерите. Денес, менаџерите се одговорни за управувањето со луѓето, вклучувајќи го и планирањето на нивниот развој и кариера, па со самото тоа и разбирање на потребите од обука, нивно планирање, организирање и успешно спроведување.

- **Модел за спроведување на обука на вработените**

Во обуката на вработените, потребно е да се тргне од следните претпоставки:²⁹

- ✓ вработените треба да почувствуваат дека новите информации или вештини се во директна врска со нивните цели и да придонесат за нивното остварување.
- ✓ Вработените добро реагираат на примерите од праксата и примената на наученото во реалниот живот. Во таа смисла, неопходна е отворена комуникација на менаџерите и тренерите со што преку програмата би се обезбедила поврзаност на научените принципи и реалноста на вработените.
- ✓ Вработените ќе покажат отпор, доколку би биле приморани на програмата за обука. Вработените сакаат да имаат и можност самите да ги изнесат своите идеи за потенцијалните програми за обука или од понудените да ги изберат оние кои најмногу им одговараат.
- ✓ Вработените можат да имаат дефанзивен став кон програмата која што им се препорачува. Од тренерот е потребно да се побара да ги замоли вработените самите да ги дефинираат своите цели, а потоа и знаењето и информациите кои би им помогнале да ги постигнат своите цели.
- ✓ Вработените инвестираат во своите професионални кариери и успеси. Затоа, без задоволство ќе ги споделат своите слабости или грешки со другите. Потребно е да им се помогне на тренерите да креираат вистинско окружување за учење и да ги редефинираат успешните методи

²⁹ Haneberg, L. (2007) 10 Steps to Be a successful Manager: Facilitator's Guide, American Society for Training & Development, str. 95.

како што се отворените дискусии, кои со себе би носеле помалку страв и несигурност.

- ✓ Секој вработен има свој пат за непредување и јасно ги следи повратните информации за својот развој. Треба да им се помогне на тренерите да го одредат нивото на нивниот напредок и да ги охрабрат да ги применуваат своите нови вештини на вистински начин.
- ✓ Вработените со себе ги донесуваат и годините од претходното искуство и мислење. Потребно е да им се обезбеди прилика да го споделат своето знаење и да ги разменуваат своите мислења. Концептите и праксата кои се насочени кон промена на нивното вообичаено размислување и делување, треба да бидат применувани постепено и да се предвиди времето за нивно потполно усвојување.
- ✓ Вработените не можат да бидат натерани да учат: тие треба да соработуваат и тоа треба да биде нивен избор. Потребно е да им се обезбеди помош за да се обезбеди нивниот напредок преку отворена комуникација која би била фокусирана на целите кои вработените сакаат да ги остварат.

Имено при креирањето на моделот за спроведување на обуките, процесот, односно програмата за обука и развој на вработените би опфаќал неколку фази:

1. Анализирање на организационите потреби за обука,
2. Дизајнирање на програмата за обука,
3. Имплементација на програмата за обука и
4. Евалуација на резултатите од програмата за обука.

За наведените фази од моделот за спроведување на обуките на вработените, како дел од инвестирањето во човечките ресурси, ќе биде даден приказ во продолжение.

- **Анализа на организационите потреби за обука**

Анализата за потребата за обука во организацијата, може да се разликува во случај доколку станува збор за потреба за обука на нови или потреба за обука на вработени кои веќе работат во организацијата. Во првиот случај, многу е важно да се одреди кои се барањата на самото работење, кои се делат на помали задачи за кои подоцна се обучуваат новите вработени. Во случај да станува збор за обука на веќе вработени лица во организацијата, ситуацијата е посложена. Во тој случај, соодветно треба да се решат и некои дополнителни прашања, односно треба да се одлучи за тоа дали обуката е решение за одредениот проблем. Пример за наведената ситуација е решавање на ситуацијата со падот на перформансите или покрај нејасните стандарди кои можат да се решат со програмата за обука или при недоволната мотивација на вработените. Менаџерите за човечки ресурси треба да дадат одговор на ова прашање.

Почетната анализа во случај на утврдување на организационите потреби за обука, во случај кај нови вработени е веќе споменатата анализа на задачите која опфаќа расчленување на работното место на задачи по што нововработениот се обучува за секоја од тие задачи. Во случај на утврдување на потребите од обука кај вработените кои веќе работат во организацијата, се врши анализа на работниот учинок, за да може да се утврди дали постоечкиот недостаток може да се поправи преку соодветна програма за обука.

Накратко кажано, почетокот на процесот на обука и развој на вработените треба да започне со одговор на три прашања:

1. Кои се целите на обуката? Или со други зборови, каде сакаме да стигнеме?
2. Кои методи и техники ќе бидат користени? Или со други зборови, како ќе стигнеме таму каде што сме тргнале?
3. Како ќе се мери успехот? Со други зборови, како ќе знаеме дека сме стигнале?

- **Дизајнирање на програмата за обука**

Резултатите од претходно споменатата анализа даваат основа за креирање на програмата за обука. Оваа фаза опфаќа формулирање на целите за обука, утврдување на буџетот и утврдување на одредените методи и техники за обука. Што се однесува до целите на обуката, под истите се подразбира опис на сето она што учесникот во обуката ќе биде во можност да го оствари по успешно завршената програма за обука. За работодавачот, исто така, многу е важно да биде запознат и да го одобри буџетот предвиден преку програмата за обука. Од друга страна, буџетот во многу нешта ќе го услови дизајнирањето на самата програма за обука на вработените, под што се подразбира одредување на содржината на програмата за обука, но и методите и техниките на самата обука. За да бидат формулирани на јасен и недвосмислен начин целите на обуката, потребно е следното:

- ✓ Целите треба да бидат изразени во писмена форма,
- ✓ Целите треба да бидат јасни и мерливи,
- ✓ Потребно е да се идентификува како вработените ќе покажат дека:
 1. Ги разбрале презентираниите цели и
 2. Дека се стекнале со посакуваните вештини и знаење.
- ✓ Потребно е да се дефинираат и точно да се прецизираат посакуваните резултати или однесувања кои произлезат од програмата за обука.

- **Имплементација на програмата за обука**

После утврдувањето на потребата за обука која организацијата во конкретни случаи има и поставено цели, чие исполнување се очекува со соодветна програма, се пристапува кон дизајнирање на програмата за обука. Оваа фаза подразбира спроведување на тренинг и обука и тоа во онаа форма и оние методи кои што одговараат на ситуацијата во организацијата.

• Евалуација на резултатите од програмата за обука

Во фазата за проценка на резултатите од обуката, потребно е да се разгледаат две основни прашања. Прво, на кој начин е потребно да се спроведе проценката и второ, кој учинок на обуката треба да се измери.

Најдобар метод за проценка на програмата за обука, како одговор на првото прашање е контролираното експериментирање. Оваа метода подразбира следење на резултатите од работењето на двете групи на вработени, од кои едната ја има поминато обуката и, потоа, тие резултати да се доведат во врска со програмата за обука. Што се однесува до одговорот на второто прашање, постојат четири основни категории на резултатите од обуката кои можат да се измерат, односно четири нивоа на кои се врши евалуација на програмата за обука:³⁰

- ✓ Првото ниво на евалуација е реакцијата – ова ниво подразбира проценка на реакцијата на учесниците во обуката на самата обука. (Дали на учесниците им се допаднала програмата? Дали програмата вредела за вложените средства и време? Дали програмата е релевантна за работите со кои се занимаваат учесниците?). Секоја програма би требало да биде оценета на ова ниво, со што би се направиле евентуални подобрувања и унапредувања на самата програма. Реакцијата на учесниците на ова ниво од евалуацијата има значително влијание на учењето од второто ниво. Имено, иако позитивната реакција на учесниците не е гаранција за учењето, сепак, негативната реакција во многу нешта ја немалува нејзината веројатност.
- ✓ Второ ниво на евалуација е учењето – на ова ниво од евалуацијата се поставува прашањето дали учесниците во програмата се стекнале со посакуваните вештини, знаења и ставови. Мерењето на ова ниво е многу потешко отколку евалуацијата на првото ниво. Методите на мерење одат од формално и неформално тестирање, па се до тимска проценка или самопроценка. Доколку е можно, учесниците прават и тест за проценка

³⁰ Mccauley, C.D., Lombardo, M.M., Usher, C.J. (1989) Diagnosing management development needs: An instrument based on how managers develop. *Journal of Management*, 15. 389-403

пред обуката и после обуката, за да се воочи разликата која се постигнала со учењето.

- ✓ Третото ниво на евалуација е трансферот – ова ниво го мери трансферот кој што се појавува во однесувањето на учесниците за време на програмата. Евалуацијата на ова ниво подразбира одговор на прашањето: Дали новите вештини, знаења и ставови се користат во секојдневното опкружување на учесниците во програмата? За многумина тренери ова ниво претставува најточна проценка на ефикасноста на програмата за обука. Мерењето на ова ниво е тешко и затоа често е можно да се предвиди кога ќе настапат промените во однесувањето. За се ова, потребни се многу важни одлуки во смисла на времето за евалуација, зачестеноста и повторувањето на евалуацијата како и начинот на евалуација.
- ✓ Четвртото ниво на евалуација се резултатите – ова ниво го мери успехот на програмата за обука под термините со кои менаџерите и работодавците го подразбираат: порастот на продуктивноста, унапредувањето на квалитетот, намалување на трошоците, зголемување на продажбата. Гледано од деловна и организациона перспектива, ова е сеопфатна и општа цел на програмата, иако е многу тешко да се мерат финансиските подобрувања во организационото работење кои можат да се доведат во директна врска со програмата за обука.

Наведеното говори дека всушност, постојат два вида на евалуација на програмите за обука. Првиот вид на евалуација е насочен кон унапредување на самиот процес на обуката, односно проверка на организираноста на програмата за обука и задоволство на посетителите на таа обука. Благодарение на наведената евалуација, се добиваат информации кои се потребни за да се унапредат програмите за обука. Вториот вид на евалуација го воспоставува степенот на промената во однесувањето на вработените како резултат од спроведената обука. Евалуацијата на резултатите од програмата за обука треба да укаже на остварените активности и за понатамошните активности на организацијата во процесот на спроведувањето на програмите за обука.

6.1. Програма за интерна обука на нововработените

Вработувањето на нови луѓе, посебно на позиции каде што тие ќе бидат во директен контакт со купувачите или клиентите, може понекогаш да биде фрустрирачки како за сопствениците на бизнисот, така и за самите купувачи, односно клиенти. Секогаш недостига време за работите да се реализираат според планот до крај, така што во поголемиот број случаи од нововработените се очекува во што пократок период да научат се за специфичностите на производот и воопшто на организацијата (компанијата) и да почнат да работат во продажба, на начин „како нас“, фразата која често е присутна во праксата.

Меѓутоа, доколку нововработените во продажба не се обучени соодветно, нивното прерано осамостојување може да има значителни последици во смисла на оставање на лош впечаток на купувачот (клиентот), што понатаму може да резултира со губење на доверба од страна на купувачот и со самото тоа загуба во приходите за организацијата.

Со цел за зачувување и за континуирано унапредување на работата со клиентите, односно купувачите во продолжение ќе биде претставен модел од 5 чекори во процесот на интерна обука и подготовка за работа на нововработениот продажен кадар.

Процесот функционира на следниот начин:³¹

1. Набљудување

Набљудувањето е фаза на процесот во кој нововработениот е директно упатен во работењето од страна на искусниот продажен кадар, присуствува на состаноците, води белешки за време на телефонските разговори со клиентите, учествува во сите продажни презентации. Во оваа фаза од обуката, од нововработениот се очекува активно да го набљудува работењето на лицата за продажба и со тоа ги усвојува техниките на продажба, но пред се системот на вредности на организацијата за која што почнува да работи. Акцентот е на учењето за организацијата, за луѓето, за системот на вредности и слично.

³¹ Tomašević Vladimir (2007), „Profesionalni razvoj i poslovne veštine“, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 43

2. Учење

Во фазата на учење нововработениот учи за специфичностите на производите, и тоа: за материјалот од кои е изработен, димензиите, квалитетот, структурата и слично. Важна задача за нововработениот во процесот на учење е да поставува што повеќе прашања за производот, за неговите предности и недостатоци, за пазарните резултати, за користа во однос на производите на конкуренцијата и слично.

3. Пракса

За да може во потполност да ги совлада продажните вештини кои се специфични за организацијата и за работењето со купувачите и да го презентира моделот „сите како еден“, важно е да се организираат сесии на нововработените со поискусните продавачи. За време на сесијата, нововработениот треба да биде детално испрашан од страна на колегите. Важно е сесиите да бидат плански организирани, да постои однапред подготвена структура на прашалници, да се евидентираат сите одговори и на крај да се дискутира за резултатите и за остварениот впечаток, како и конкретно да се укаже на потребите од корекција.

4. Сенка

Организацијата на продажната функција во организацијата зависи од видот на организацијата, дејноста, но и специфичноста на производот. Со самото тоа без разлика дали се работи за продавачи на терен или продавачи преку телефонски уреди, менаџерите мораат да го одредат временскиот период за кој новиот вработен ќе биде следен и надгледуван од страна на повозрасните колеги. Праксата покажува дека оваа фаза трае отприлика од две до три недели во зависност од видот на работата.

5. Осамостојување и докажување

Ова е фазата кога новиот вработен добива одобрение од менаџерот дека е подготвен самостојно да настапува пред клиентите. Секако, обуката на вработениот никако не смее тука да се заврши. Неопходно е да се дефинира начинот на следење на резултатите, како и пристапот во понатамошниот период на унапредување на вештините на нововработениот. Овие методи

мораат да вклучуваат како пишани извештаи, така и разговори еден на еден при што ќе се дискутира за почетните резултати, запазените работи и за евентуалните проблеми.

6.2. Идентификување на потребата за обука и избор на програмата за обука

Претходно објаснетото значење на обуката сугерира дека на успешното организирање на вработените им претходи јасно согледување од потребата за истото. Идентификувањето на потребите од обука претставува процес кој што покажува дали обуката на вработените е воопшто потребна и истата треба да одговори на следните прашања:³²

- ✓ Кому е потребна обуката;
- ✓ Што треба да биде предмет на обуката; и
- ✓ Кои цели на организацијата се во фокусот на избраната програма за обука.

Со цел за спроведување на ефикасна и економична програма за обука, која е истовремено во согласност и со целите на организацијата, неопходно е да се идентификува потребата за обуката и тоа на три нивоа:³³

- ✓ На ниво на организација, каде што појдовните точки се краткорочните и долгорочните цели на деловното работење, како и план за деловен развој (нови производи, нови пазари, нови технолошки процеси) што како последица може да се појави потребата од нови вработувања во краток и во долг период;
- ✓ На ниво на работно место, потребите од обука произлегуваат од самиот опис на работното место, од потребните способности, знаења и вештини за извршувањето на работите, како и минимални стандарди во извршувањето на работите и работните задачи;

³² Saari, L.M., Johnson, T.R., McLaughlin, S.D., Zimmerle, D., 1988, «A Survey of Management Training and Education Practices in U.S. Companies», *Personnel Psychology*, 41: 731-744.

³³ Saari, L.M., Johnson, T.R., McLaughlin, S.D., Zimmerle, D., 1988, «A Survey of Management Training and Education Practices in U.S. Companies», *Personnel Psychology*, 41: 731-744.

- ✓ На индивидуално ниво, потребите од обука значат неопходност во надминувањето на разликите кои произлегуваат од барањата на работното место од една страна и способностите и знаењата на вработениот кој ја извршува дадената работа од друга страна.

Што се однесува до конкретните техники и методи за анализа на потребите, ги има многу. Најпопуларни методи кои нашле широка примена во праксата се базирани на следење и на мерење на моменталниот учинок, кој што е можно да се спроведе со техниките набљудување на вработените, разговори со вработените и преку поставување на прашалници.

Потребите од обука кои се откриени во едно одделение, најверојатно е дека постојат и во друго одделение во организацијата. Големите организации имаат сектори кои се занимаваат со управување и развој на луѓето, па со самото тоа, во нивна надлежност е и организирањето на програмите за обука. Меѓутоа, ова не треба да ги обесхрабри и сопствениците на малите бизниси од приватниот сектор, кои ретко можат да си дозволат посебна функција во чија надлежност би била грижата за луѓето кои работат кај (за) нив. И најголемите организации со најсовршен модел и пристап кон работењето со луѓето, при согледувањето на потребите од обука и во процесот за примена на програмите за обука, тргнуваат од менаџерот или од контролорот на процесот. Раководителите кои директно работат со луѓето имаат подобар увид за проблемите на своите соработници и затоа најголемиот број на одлуките за спроведување на обуките ги донесува врз база на нивните иницијативи, предлози и сугестии.

Покрај согледувањето на моменталните потреби од обука, неопходно е да се предвидат и идните потреби кои би произлегле при работењето. Организацијата која ќе одлучи да го зголеми своето ниво на услуги за клиентите, како дел од корпоративната стратегија, знае дека програмата за обука и развој е од суштинско значење за нејзиниот напредок и успех.

Откако ќе биде идентификувана потребата од обука, неопходно е да се направи избор на соодветни програми. Во таа насока, неопходно е да се утврди следното:

- ✓ Кому е наменета обуката;
- ✓ Која е целната група;
- ✓ Кој ги изведува програмите;
- ✓ Кој вид на вештина треба да се развие.

Процесот на идентификување на потребите треба да има за цел идентификување на специфичните групи на вработени, кои имаат потреба од обука во најразлични области. Имајќи предвид дека програмите за обука обично се однесуваат на една научна област, неопходно е да се одлучи која група ќе биде прва. Исто така, неопходно е да се донесе и одлука за тоа колку лица ќе се обучуваат истовремено. Програмата за обука на вработените може да ги изведува еден или неколку различни изведувачи – од непосредниот раководител и вработените во одделението за човечки ресурси, преку колегите или интерните и екстерните експерти за одредената област. Изборот на изведувачи на програмата треба да биде прилагоден на барањата на конкретната програма, односно на профилот на посетителите и научната област.

Програмите за обука на вработените на кои можат да се развиваат различни знаења и вештини, обично се групираат во четири групи:³⁴

- ✓ Основна писменост – пишување, читање, пресметување;
- ✓ Основни технички знаења – одржување на технички експертизи на вработените;
- ✓ Интерперсонални способности – комуникација, меѓучовечки односи, оцена на учинокот, лидерство, преговарање;
- ✓ Концептуално-интегративни способности: стратегиско и оперативно планирање, организационен дизајн, креирање на деловната политика.

Во развојот на наведените знаења, се прави разлика помеѓу три нивоа: најниското за обезбедување на оперативна ефикасност, средно кое се однесува

³⁴ Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2008), *Human Resource Management*, England: Prentice Hall, str. 98

на развојот на способностите и највисокото кое се однесува на усвојување на фундаменталните знаења.

После дефинирањето на учесниците, изведувачите и видовите на знаење кои им се потребни на учесниците во програмата за обука, потребно е да се определат и најсоодветните видови на обука. Видовите на обука се различни и според тоа каде се одржува обуката на вработените, по што се одредува и изборот на методите.

Според методите, различните видови на обука може да се групираат во две категории:

- ✓ Информациони методи кои се базираат на еднонасочната комуникација, кога на посетителите само им се трансмитираат информациите од одредена област на знаење (предавања, предавање снимени на ЦД, самостојно учење од книги, материјали и слично); и
- ✓ Експериментални методи кои се базираат на перманентна интеракција помеѓу инструкторите и посетителите на обуката (обука на работно место, инструктажа со употреба на компјутери, обука на симулатори, игри и симулации, студии на случај и анализи, играње на различни улоги, моделирање на однесувања, вежби за сензитивност и слично).

6.3. Значење на обуките на вработените

Сè повеќе организации денес сфаќаат дека клучот за стекнување и одржување на конкурентската предност на пазарот е развојот на интелектуалниот капитал или популарно, развојот на човечките ресурси.

Развојот на луѓето подразбира стекнување на различни видови знаења:³⁵

- ✓ Да се знае што;
- ✓ Да се знае како;
- ✓ Да се знае зошто; и
- ✓ Да се сфати важноста.

³⁵ Noe, R.A., 2002, *Employee Training & Development*, 2nd. Ed, McGraw-Hill, str. 286.

Во современите услови на деловното работење, обуките и поконтинуираното унапредување на знаењата и на вештините на луѓето во организациите, станува основен мотивационен алат во рацете на менаџерите. Посебно на значење добиваат компонентите да се знае зошто и да се сфати важноста, кои подразбираат поврзување на вработените со организацијата, разбирање на бизнисот и на целите на работењето и сфаќање на причините за тоа зошто нешто се работи.

Потребата од обука е недостиг на вештини или способности кои можат да се намалат или да се елиминираат преку обуката. Потребите можат да бидат предизвикани од недостиг на способност, знаење или разбирање, или можат да произлезат од промените на барањата од работата. Секој недостиг на вештина или способност им пречи на луѓето во извршувањето на нивните редовни работни обврски, оневозможува работата да биде завршена ефективно и ефикасно и со самото тоа ја ограничува организацијата во остварувањето на нејзините цели.

Имајќи го предвид истакнатото значење и важноста на обуката, во процесот на планирање на програмата за обука, неопходно е да се осигура дека приоритетите на организацијата се земени предвид и дека обуките се прилагодени на деловните цели, дека обуката се занимава со решавање на постоечките проблеми и да се испорача на ефикасен, а и економичен начин.

Со глобализацијата на светската економија и со интензивните промени во условите за работа, обуките на вработените станува се позначајна активност на секој бизнис. Организациите ширум светот инвестираат милиони во организирање на различните програми за обука на вработените, со што би оствариле конкурентска предност на пазарот.

Некои истражувања покажуваат дека големите организации, на најразлични програми за образование трошат од 1,5% до 2% од вкупниот годишен буџет од заработката. Доколку на тоа се додадат и индиректните трошоци, а тоа е заработувачката на вработените во времето за посетување на

обуките за време на работното време, изгубената продуктивност и слично, овие трошоци стануваат позначителни.³⁶

Растот на инвестирањето во знаењето и образованието, јасно укажува дека општоприфатен е ставот дека знаењето прави разлика помеѓу успешните и неуспешните, без разлика дали станува збор за организации или за луѓето во една организација.

Имајќи ја предвид трошковната страна на обуките, неопходно е оваа работа да биде во фокусот на менаџерот, односно на работодавачот или на сопственикот на приватниот мал бизнис. Ефикасен тренинг, мора да има јасно дефинирана цел, да се планира и да обезбеди употреба од наученото. Идеална е ситуацијата во која тренингот ги задоволува како потребите на организацијата, така и индивидуалните потреби на вработените. Целта на обуката е во краток рок да се елиминираат било кои дефицити во перформансите на вработените, а со самото тоа и на организациите.

6.4. Оцена на квалитетот на обуката на вработените

Квалитетот на спроведените обуки на вработените е процес во кој се собираат податоците кои се потребни за да се констатира ефикасноста од обуката, односно која корист ја имаат организацијата и вработените од спроведената обука. Имајќи предвид дека обуките денес се значајна инвестиција на секоја организација, сопствениците со право очекуваат резултатите од тие инвестиции да бидат мерливи со што би покажале дали организацијата има корист од обуката или не.

Од друга страна, континуираните унапредувања во програмите за обука на вработените се можни само на база за обезбедување на повратни информации за успешноста од спроведените обуки:³⁷

- ✓ Дали обуките се спроведени во согласност со поставените цели и дали дошло до трансфер на потребните знаења;

³⁶ Sheppeck, M.A., Rhodes, C.A., 1988, «Management Development: Revised Thinking in Light of Nevv Events of Strategies Importance», Human Resource Planning 11: 159-172

³⁷ Saari, L.M., Johnson, T.R., McLaughlin, S.D., Zimmerle, D., 1988, «A Survey of Management Training and Education Practices in U.S. Companies», Personnel Psychology, 41: 731-744.

- ✓ Соодветност на содржината и организацијата на обуките (распоред, сместување, изведувачи и слично);
- ✓ Идентификување на вработените кои имале најмногу корист и вработените кои имале најмалку корист од тренинг;
- ✓ Дефинирање на финансиската корист;
- ✓ Согледување на вкупните трошоци;
- ✓ Предлози за тоа што би требало да се смени, што да се унапреди и што да се отфрли и слично.

Постојат неколку начини за прецизно да се создаде слика за тоа што е постигнато со обуката и кои се ограничувањата:³⁸

- ✓ Мониторинг на вработените кои учествувале во програмата за обука. Оваа мерка подразбира активно следење на вработените, согледување на задоволството од обуката и следење на промените во однесувањето. Ова е добро време да се разговара за потенцијалните дополнителни потреби од обука.
- ✓ Мерење на перформансите (резултатите) кои се во директна врска со програмата за обука. Обуката може да се оцени и со мерење на опишливите показатели, како што се продажбата, трошоците за производство, обемот на производство, отсуство од работа, флукуација на вработените и слично, во зависност од иницијалната цел и стекнатите вештини и знаења.
- ✓ Квалитативните подобрувања можат да бидат подеднакво важни. Ова би можело да вклучи и поголем квалитет на робата и на услугите, подобра тимска работа, помалку жалби од страна на клиентите и поголема иновација во работењето на организацијата.
- ✓ Повратна информација на вработените. Потребно е да се прашаат вработените:

³⁸ Keys, B., Wolf, J., 1988, «Management Education: Current Issues and Emerging Trends», Journal of Management, 14: 205-229;

- Дали обуката била релевантна за нивната работа и за нивното ниво на стручност;
- Што од наученото ќе им користи најмногу и како тоа ќе го применат во работата;
- За повратните информации за методите на тренингот;
- Дали се задоволни од нивото на интеракција; и
- Што би можело да се подобри.

Доколку природата на работата бара континуирана обука на вработените, неопходно е интерно да се развијат стандардизирани обрасци за собирање на повратните информации за успешноста и квалитетот од спроведената обука.

Посебно значење од повратните информации и извештаи за спроведените обуки е во делењето на стекнатите знаења и вештини внатре во организацијата. Голем број мали организации, поради ограничен пристап до дополнителни финансиски извори и поради недостиг на капитал за организирање на интензивни програми за обука и развој на вработените, се определуваат за развојот на културата на учење, каде што секој од вработените кој учествува во некоја од програмите за обука, ќе има задача после завршувањето на обуката да направи кратко резиме и новите сознанија да ги сподели со колегите.

7. Техники и методи на обука

По утврдувањето на потребата од обука и по дефинирањето на видот на обука, потребно е да се применат и одредени вештини, односно одредени техники и методи на обука кои ќе ги остварат поставените цели на организацијата. Некои примери за методи и техники на обука се следните:³⁹

- ✓ Обука на работно место – постојат неколку видови на обука на работното место, како што е на пример давањето на упатства од страна на работодавачот (супервизорот) или од страна на поискусен извршител

³⁹ Tomašević Vladimir (2007), „Profesionalni razvoj i poslovne veštine“, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 46

кој покажува како и на кој начин се извршува дадената работа или задача. Уште еден од примерите за оваа обука може да биде и задолжувањето на работникот, врз кое ќе се стекне со искуство или со ротација во работењето.

- ✓ *Обука надвор од работното место* – овие обуки опфаќаат обуки кои се реализираат надвор од работното место, или надвор од организацијата. Овде припаѓаат обуките кои се одржуваат во посебни установи (центри) за обука, а понекогаш тоа е и обука во други организации.
- ✓ *Комбинирана обука* – оваа обука претставува процес на обучување на вработените каде што еден дел од обуката се реализира во организацијата, додека другиот дел од обуката се изведува надвор од организацијата. Поделбата на овие обуки може да биде изведена и според видот на активностите или работите кои се предмет на обука или според траењето на обуката.
- ✓ *Неформално учење* – овој начин на обучување, според бројни спроведени анкети се покажал како многу успешен. Дури 80% од испитаниците констатирале дека многу побрзо се стекнуваат со знаење преку неформалната обука со извршување на задачите на работното место со колегите, отколку на формалните обуки.
- ✓ *Симулирана обука* – е обучување на вработениот со користење на вистинска опрема која ќе ја користат на работа. Целта на обуката е да се постигнат резултати исто како да е извршена на работното место, а при тоа учесникот во обуката да не се поставува на работното место. Оваа обука се употребува доколку обучувањето на самото работно место е премногу опасно или скапо.
- ✓ *Обука за посебни цели* – овие обуки претставуваат обуки кои се однесуваат на насочување и учење на вработените за некои посебни теми, како што е на пример обука од аспект на вредностите која претставува едуцирање на вработените на значајните вредности во нивната организација и поттикнување и самите тие да ги прифатат тие вредности. Оваа обука опфаќа набљудување на just-in-time испораката, безбедноста и сигурноста при работењето, бенефициите, управувањето

со материјалите и друго. После тоа се набљудува тимската работа, довербата и почитта кон поединецот.

8. Идни можности за успешно унапредување на човечките ресурси

Процесот на обука на вработените, претставува една од важните можности за успешно унапредување на човечките ресурси.

Праксата покажала дека претпријатието во современата економија, својата конкурентска предност ја базира врз знаењето на своите вработени. Доколку речеме дека една фирма вреди толку колку што знаат нејзините вработени и дека интелектуалниот капитал, односно инвестиција на една фирма претставува нејзин IQ (коефициент на интелигинција), тогаш ниту малку нема да зачудува фактот дека фирмите се повеќе внимание посветуваат на обуката и на учењето на своите вработени. Од друга страна, самите вработени имаат потреба, но и од нив се бара преку перманентно учење, обука и усовршување да се стекнат со вештини и знаење кои што ќе ги подготват за нови деловни задачи и предизвици.

Говорејќи за работниците и нивното знаење, Питер Дракер го изнел ставот дека „постоечкото знаење, пред налетот на новото, перманентно застарува и работниците мораат редовно да се враќаат на училиште“, со што ја истакнува важноста која постојаното учење и усовршување ја има за современиот работник во економијата на знаење. Од друга страна, личниот напредок и постојаното усовршување е еден од основните начини за мотивација на работниците за знаење, како и начин за да се задржат истите во компанијата.

Потребата од постојана обука и усовршување на вработените во економијата на знаење не произлегува само од нивните сопствени карактеристики, туку и од потребата на самата економија на знаење да ангажира високо обучени вработени кои ќе бидат во состојба ефикасно да го создаваат, да го чуваат, да го делат/споделуваат и применуваат знаењето во своите организации. Поради тоа, организациите мораат да воспостават програми за постојано усовршување и обука на своите вработени со што би

можеле да ја задржат својата конкурентска предност базирана на знаење. Секако, не е доволно само да се вработат врвно обучени вработени и да се очекува дека вештините и способностите на вработените ќе останат актуелни се додека истите се вработени. Наместо тоа, обуката и развојот треба да се изведуваат на сите нивоа на организацијата.⁴⁰

Имајќи предвид дека, како што е веќе претходно нагласено, конкурентската предност на организацијата се базира на способноста на нејзините вработени, работниците со знаење и степенот на нивниот придонес на вкупниот резултат на организацијата, претставува клуч за успехот. За работниците со знаење, учењето и работата се тесно поврзани. Соодветниот пристап на организацијата за обуки и усовршувања на вработените, како и систематскиот пристап кон нивниот професионален развој, се смета за вистински деловен предизвик.

Учењето и професионалниот развој кој што е релевантен за работниците се смета за составен дел од нивните секојдневни активности. Клучна е улогата која во развојот и во усовршувањето на работниците ја имаат менаџерите на човечки ресурси кои, заедно со топ менаџментот на организацијата треба при спроведувањето на програмата за обука и усовршување да се придржуваат кон следните насоки:⁴¹

- ✓ тренинзи за стекнување на вештини потребни за ефикасно користење на информации, генерирање на нови идеи и комуникациони вештини;
- ✓ тренинзи за стекнување на вештини за користење на информационите системи;
- ✓ изградба на вештини за тимска работа и коперативни модели на работното опкружување и
- ✓ развој на ефективни континуирани програми за професионален развој

Овде треба да се напоменат и некои од новите концепти во менаџментот кои се базираат токму на потребите од постојаното учење и усовршување на

⁴⁰ Campbell, R.J. (1991) HR development strategies. u: Wexley K.N. (ur.) Developing Human Resources, Washington, DC: BNA Books, 5-1-5-34

⁴¹ Campion, M.A., Cherskin, L., Stevens, M.J. (1994) Career-related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of Management Review*, 37_ 1518-1542

сите вработени, на сите нивоа во организацијата (Learning Organisation – Организација која учи) и создавање, ширење, чување на знаењето во организацијата и неговата достапност и употреба на начин со кој се создава дополнителна вредност за организацијата (Knowledge Management – Менаџмент на знаење).

II. Методологија на истражувањето

1. Предмет на истражувањето

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, организациите ширум светот вложуваат многу во организирањето на различни видови на обуки.

Предмет на истражување на овој магистерски труд се обуките и нивната функција во развојот на вработените во организациите од јавен и приватен сектор.

Обучувањето на кадарот претставува систематска низа на постапки и искуства коишто се планирани и применети од една организација, со цел да настанат промени кај вработените кои ќе водат до подобра перформанса. Перформансата може да се подобри така што: ќе се обезбеди ново знење и нови информации релевантни за работата, ќе се стекнат нови вештини, ќе се промени ставот на работниците, ќе се изгради мотивација за работа, ќе се променат некои карактеристики на личноста. Обучувањето е планиран напор од една организација да го олесни однесувањето поврзано со работа кај вработените.⁴²

Обуката е функција која е должност на секторот за човечки ресурси. Овој сектор има за задача да ги планира обуките, да им ги обезбеди за вработените и да ја оцени нивната потреба. Затоа менаџерите треба да ги познаваат целите и стратегијата на организацијата, промените во надворешното опкружување, новата технологија, конкуренцијата на пазарот и соодветно да ја ориентира обуката. Затоа компаниите треба да бидат подготвени да издвојат средства за да ги овозможат едукацијата и обучувањето на вработените за остварување на сопствените цели и потреби.

⁴² Wexley N.K & Latham P.G, (1991) Developing Human Resources in Organizations p. 75

2. Цели на истражувањето

Во согласност со предметот на истражување на овој магистерски труд, поставени се целите на истражувањето.

Примарната цел да се испита дали обуките имаат влијание врз развојот на вработените во организации од јавен и приватен сектор.

Поединечни цели

Примарната цел на истражувањето ќе ја постигнеме преку:

1. Испитување на ставовите на менаџерите за човечки ресурси
2. Испитување на ставовите на вработените
3. Истражување на податоци за поминати обуки во секторот за човечки ресурси

Теоретска цел. Со ова истражување ќе се прошират постојните, но и ќе се стекнат нови знаења кои се од голема важност за значењето на обуката и нејзината примена за подобар развој како на вработените така и на самата организација која им го овозможува тоа.

Апликативни цели. Овој труд треба да придонесе за правилна проценка на потребата од обука како во приватниот така и во државниот сектор. Иако со Законот се регулирани обуките, во Р. Македонија тие не се доволно застапени во организациите. Ова истражување треба да биде од големо значење за понатамошно креирање и прецизирање политики за континуирана обука на вработените и во приватниот и во државниот сектор со цел да обезбедат поголемо ниво на професионалност.

Преку истражувањето ќе се утврдат ставовите на менаџерите и на вработените во поглед на спроведување на обуките, нивното значење како за индивидуален така и за организациски развој, задоволството и мотивацијата на вработените од програмите на обука и др.

3. Задачи на истражувањето

Во овој труд, согласно поставената цел на истражување поставени се следните задачи на истражување:

- ✓ Да се утврди значењето и проценката на потребите од обука на вработените во јавниот и во приватниот сектор
- ✓ Да се согледа колку веќе поминатите обуки се во функција на развојот на вработените
- ✓ Да се согледа интересот и мотивацијата на вработените за следење на континуирани обуки
- ✓ Да се согледа дали обуките резултираат со ефикасност во работењето
- ✓ Да се испита колку вработените пројавуваат интерес за посетување обуки
- ✓ Да се испита колку изборот на програми за обука соодветствува со барањата на работното место

4. Хипотези

4.1 Генерална хипотеза

Генералната хипотеза гласи:

Спроведувањето на обуките придонесува за зголемување на ефикасноста во работата и на развојот на вработените во организациите од јавен и приватен сектор

4.2 Посебни хипотези

X 1. Постојат разлики во однос на значењето и проценката на потребите од обуки на вработените во јавниот и приватниот сектор

X 2. Обуките придонесуваат кај вработените да се развие мотивација за континуирано обучување.

- X 3. Постои значајна разлика по однос на значењето на обуките за развој и ефективност на вработените во организации од приватен и јавен сектор
- X 4. Изборот на соодветни програми за обука на вработените целосно одговара на потребите на работните задачи на вработените
- X 5. Вработените се интересираат за посетување на обуки и сметаат дека им се потребни

5. Варијабли на истражувањето

Варијаблите кои го определуваат истражувањето се следните:

- ✓ Во главната хипотеза **независна варијабла** претставуваат обуките како систематски процес на збогатување и проширување на знаењата и вештините на вработените со цел поефикасно извршување на работата.

Зависна варијабла претставува развојот и ефикасноста во работата на вработените.

Во посебните хипотези **зависни варијабли** се: мотивацијата, ефикасноста во работењето, соодветни програми, заинтересираност на вработените за обуки, ставовите и процените на испитаниците.

6. Методи, техники и инструменти на истражување

Во согласност со дефинираниот предмет, цели и задачи на истражувањето најсоодветен метод за примена е квалитативен метод при што е спроведено емпириско истражување со аналитичко дескриптивен пристап на обработка на добиените податоци. Воедно и теоретски е проучено колку обуките се во функција на развој на вработените во организациите од јавен и приватен сектор.

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

- ✓ Дескриптивен метод
- ✓ Компаративен метод

Основна истражувачка техника која е користена за собирање на податоци е анкетањето, преку анкетен лист како истражувачки инструмент. Спроведени се:

- ✓ Техника на структурирано интервју
- ✓ Анкетање
- ✓ Скалирање

Во истражувањето користени се следните инструменти:

- ✓ Анкетен лист- скалер
- ✓ Протокол на интервју

По обработката на податоците добиени од анкетниот лист, добиени се резултати кои даваат одговор на прашањето дали се организираат обуки за вработените во организациите во државната служба и приватниот сектор и дали тие придонесуваат за развој на вработените. 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, вид на организација во која работат).

7. Популација и примерок

Емпирискиот дел на трудот беше спроведен на следниот примерок од вработени и менаџери во јавниот и во приватниот сектор во Република Македонија:

- ✓ менаџери во јавен сектор (две општини, по 8 менаџери)
- ✓ менаџери во приватен сектор (две градежни фирми, по 7 менаџери)
- ✓ вработени/јавен и приватен сектор (по 60 вработени/ вкупно 120 вработени)

При статистичката обработка на податоци извршено е сумирање на податоците добиени од анкетниот прашалник преку нивно табеларно и

графичко обработување. При тоа користени се следните статистички постапки: χ^2 тест и коефициент на контингенција (c).

8. Организација и тек на истражувањето

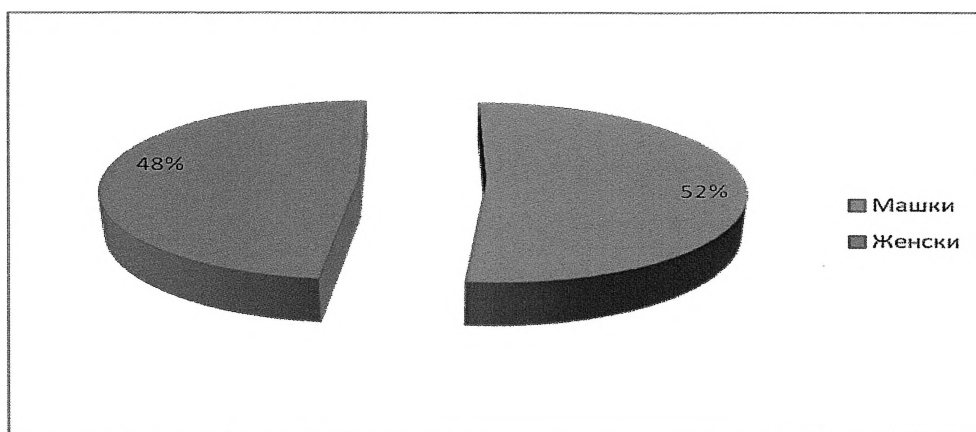
Текот на истражувањето се одвиваше според следниот редослед:

- ✓ Идентификација на проблемот и негова дефиниција;
- ✓ Изработка на проект за истражување
- ✓ Собирање на податоците
- ✓ Обработка на податоците и тестирање на хипотезите
- ✓ Анализа и интерпретација на резултатите
- ✓ Донесување заклучоци врз основа на резултатите

III. Анализа и интерпретација од спроведеното истражување

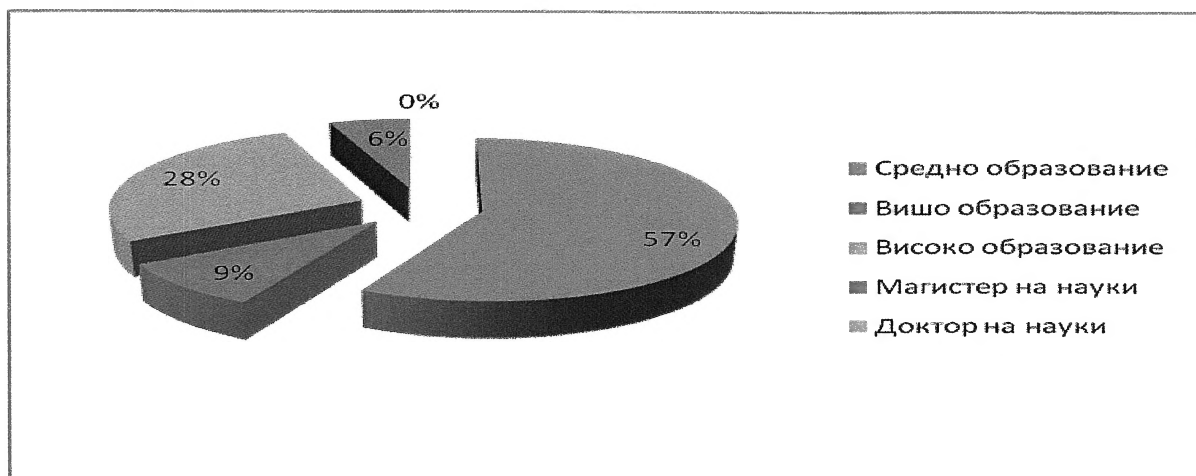
1. Анализа на добиените резултати од анкетниот лист наменет за вработените во приватен и јавен сектор

Истражувањето се состоеше од анкетен лист, кој беше наменет за вработените во приватниот и во јавниот сектор. Во истото беа опфатени вкупно 60 вработени во 2 организации од приватниот сектор и 60 вработени во 2 организации од јавниот сектор. Значи во истражувањето се опфатени вкупно 120 испитаници. Собраните и обработени податоци се презентирани во табели и графикони. Применета е статистичката постапка X^2 тестот и коефициент на контингенција (с).



Слика 1. Структура на примерокот според пол

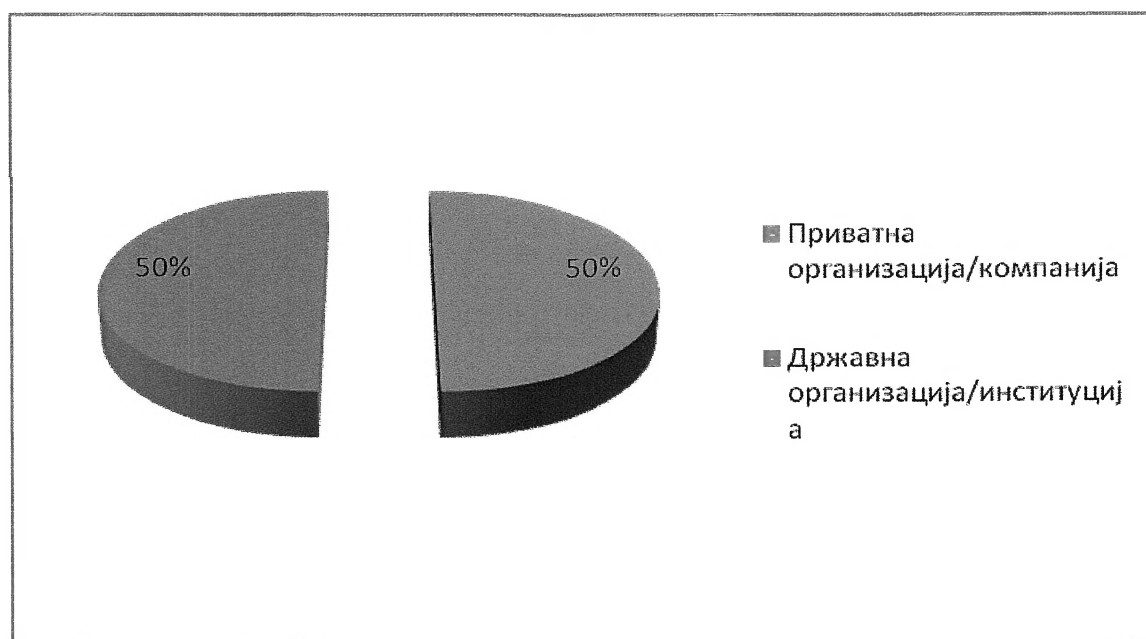
Според полот, имаме 62 испитаника кои се од машки пол, односно 52% од нив, додека од женски пол се 58 испитаници, или 48%.



Слика 2. Степен на образование на примерокот

Според степенот на образование, од вкупниот број на вработени во јавниот и во приватниот сектор, застапеноста е следна:

- ✓ Средно образование – 69 или 57%
- ✓ Вишо образование – 11 или 9%
- ✓ Високо образование – 33 или 28%
- ✓ Магистер на науки – 7 или 6%
- ✓ Доктор на науки – 0 или 0%



Слика 3. Вид на организација

Според организацијата во која испитаниците работат, како што може да се забележи и од графиконот претходно, станува збор за подеднаква застапеност на вработени од јавниот и од приватниот сектор. Имено, од приватниот сектор во истражувањето се застапени вкупно 60 испитаници, односно 50%, како и 60 испитаници, односно 50% кои потекнуваат од јавниот, или државниот сектор.

Во продолжение, ќе бидат дадени резултатите (и истите ќе бидат и графички прикажани) кои се однесуваат на прашалниците поврзани со обуките на вработените во јавниот и во приватниот сектор. Беше побарано испитаниците да го наведат степенот на согласност за секое од тврдењата поединечно, односно да дадат свое мислење на скалата од 1 до 4 со кое ќе го изразат својот степен на согласност. (1 – потполно се согласувам, 2 – се согласувам, 3 – не се согласувам и 4 – воопшто не се согласувам).

Прашалникот беше поделен на пет дела и тоа:

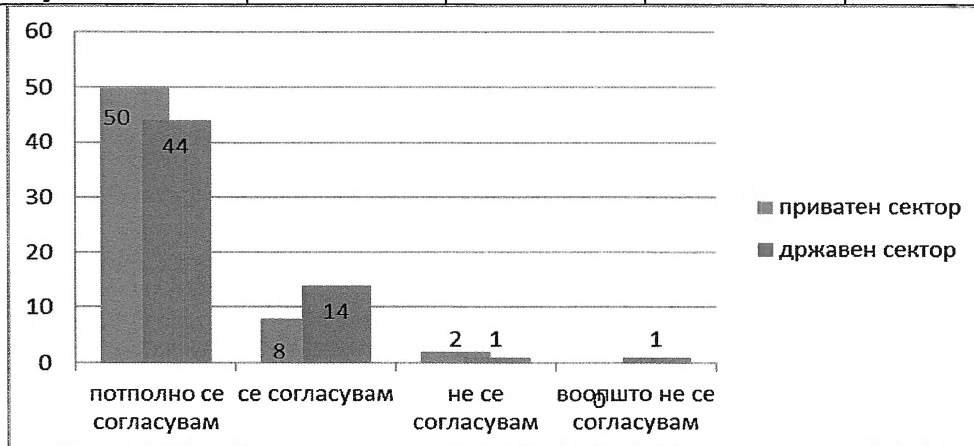
1. Проценка за потребата од обуки на вработените од јавен и приватен сектор
2. Информации за мотивацијата на вработените за следење на континуирана обука
3. Влијанието на обуката врз ефикасноста во работењето
4. Соодветни програми на обуките според интересот и барањата на работното место
5. Заинтересираност на вработените за обуки

I. Проценка за потребата од обуки на вработените од јавен и приватен сектор

Преку дадените одговори на тврдењата кои следуваат, ќе може да се дојде до заклучок за мислењето на испитаниците поврзано со одредувањето на потребата за спроведување на обуки на вработените кои работат во јавниот и во приватниот сектор.

Табела 1. Обуките на вработените се потребни за подобрување на професионалниот ефект

Вид на организација	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не се согласувам	Воопшто не се согласувам	Вкупно
Приватен сектор Фреквенција(f)	50	8	2	0	60
Приватен сектор Проценти (%)	83,3%	13,3%	3,3%	/	100%
Јавен сектор Фреквенција(f)	44	14	1	1	60
Јавен сектор Проценти (%)	73,3%	23,3%	1,7%	1,7%	100%
Вкупно	94/ 156,6%	22/ 36,6%	3/ 5%	1/ 1,7%	120



Слика 4. Графички приказ на одговорите на вработените за тоа дали обуките се потребни за подобрување на професионалниот ефект

Врз основа на обработените одговори од првото тврдење, од графиконот може да се види дека во двата сектори најголем процент од вработените се согласни дека обуките се потребни за подобрување на професионалниот ефект во работењето т.е. 83% од вработените во приватниот сектор и 73% од јавниот сектор. Врз основа на спроведениот χ^2 тест го добивме следниот резултат:

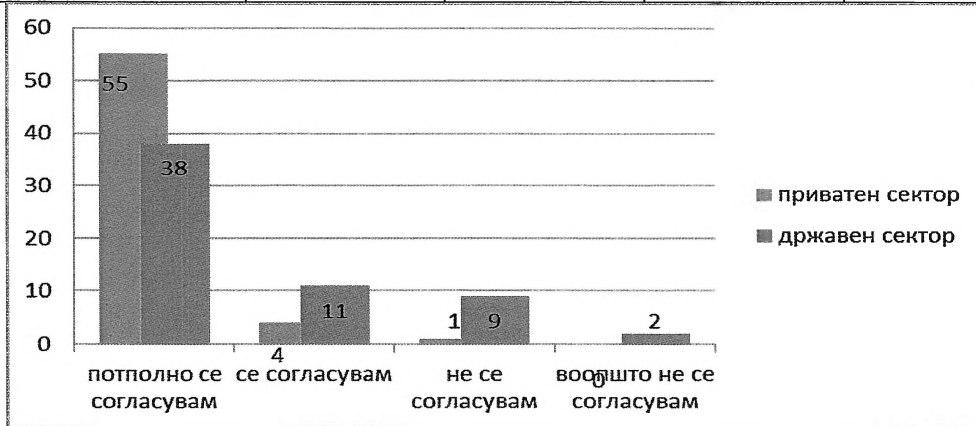
$$\chi^2 = 14, \quad p < 0,05 \quad df = 2$$

Разликата е статистички значајна, односно нултата хипотеза ја отфрламе и докажуваме дека постои разлика во ставовите на испитаниците од јавниот и приватниот сектор во однос на креирање на обука за подобрување на професионалниот развој кај вработените. Според коефициентот на контингенција $c(0,41)$ интензитетот на зависноста на појавите е висока

односно тоа значи дека примената на обука силно влијае на професионалниот развој на вработените во двата сектора.

Табела 2. Обуките придонесуваат за кариерно напредување на вработените

Вид на организација	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не се согласувам	Воопшто не се согласувам	Вкупно
Приватен сектор Фреквенција(f)	55	4	1	0	60
Приватен сектор Проценти (%)	91,6%	6,7%	1,7%	/	100%
Јавен сектор Фреквенција(f)	38	11	9	2	60
Јавен сектор Проценти (%)	63,3%	18,3%	15%	3,3%	100%
Вкупно	93/154,9%	15/25%	10/16,7%	2/ 3,3%	120



Слика 5. Графички приказ на одговорите на вработените за тоа дали обуките придонесуваат за кариерно напредување на вработените

Во второто тврдење кое гласи дека обуките придонесуваат за кариерно напредување на вработените, може да се види голема застапеност на вработените од двата сектори кои се согласни. Сепак од графиконот може да се види дека поголем е процентот(91%) кај приватниот сектор отколку кај јавниот сектор (63%). Врз основа на спроведениот χ^2 тест го добивме следниот резултат:

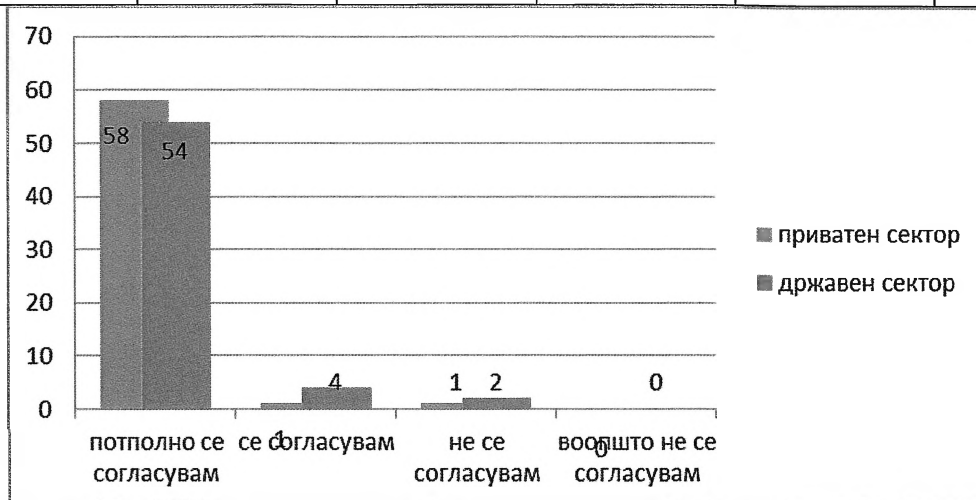
$$\chi^2 = 18, p < 0,05 \text{ df}=2$$

Разликата е статистички значајна, односно нултата хипотеза ја отфрламе и докажуваме дека постои разлика во ставовите на испитаниците од јавниот и приватниот сектор во однос на подобрување на кариерниот развој кај

вработените со посетување на обуки. Според коефициентот на контингенција c (0,38) интензитетот на зависноста на појавите е висока односно тоа значи дека примената на обуката силно влијае на кариерниот развој на вработените во приватниот и јавниот сектор.

Табела 3. Правилно избраните теми на обуките, се во интерес на потребите на организацијата

Вид на организација	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не се согласувам	Воопшто не се согласувам	Вкупно
Приватен сектор Фреквенција(f)	58	1	1	0	60
Приватен сектор Проценти (%)	96,6	1,7%	1,7%	\	100%
Јавен сектор Фреквенција(f)	54	4	2	0	60
Јавен сектор Проценти (%)	90%	6,7%	3,3%	\	100%
Вкупно	112/186,6%	5/ 8,4%	3/ 5%	0	120



Слика 6. Графички приказ на одговорите на вработените за тоа дали правилно избраните теми на обуките се во интерес на потребите на организацијата

Со тврдењето дека правилно избраните содржини на обуките, се во интерес на потребите на организацијата, потполно се согласуваат 97% од испитаниците во приватниот сектор и 90% во јавниот сектор. Врз основа на спроведениот χ^2 тест го добивме следниот резултат:

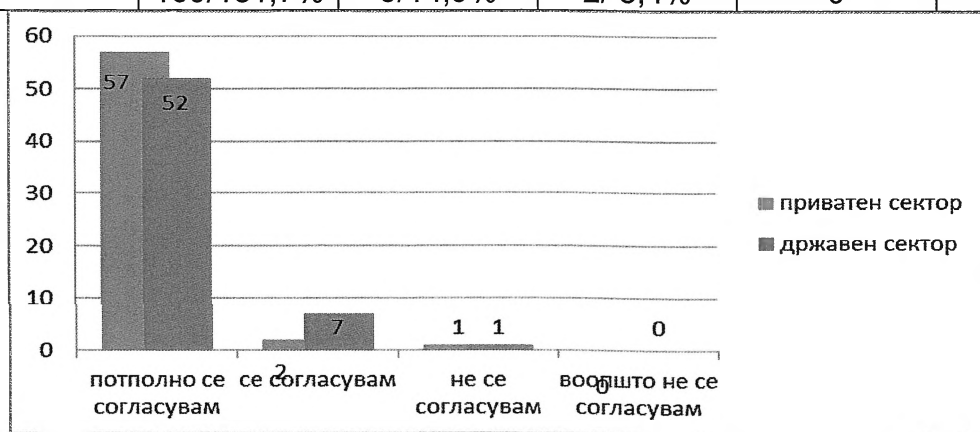
$$\chi^2 = 18, \quad p < 0,05 \quad df = 2$$

Разликата е статистички значајна, односно хипотезата ја отфрламе и

докажуваме дека постои разлика во ставовите на испитаниците од јавниот и приватниот сектор во однос на правилно избраните теми и содржини за обуки со што се поттикнува ефикасноста и ефикасноста во работењето во двата сектора. Според коефициентот на контингенција с (0,34) интензитетот на зависноста на појавите е висока односно тоа значи дека со правилно избрана содржина и тема на обуката се зголемува и ефикасноста и ефикасноста во работењето во двата сектора.

Табела 4. Обуката на вработените ја зголемува самодовербата и сигурноста

Вид на организација	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не се согласувам	Воопшто не се согласувам	Вкупно
Приватен сектор Фреквенција(f)	57	2	1	0	60
Приватен сектор Проценти (%)	95%	3,3%	1,7%	\	100%
Јавен сектор Фреквенција(f)	52	7	1	0	60
Јавен сектор Проценти (%)	86,7%	11,6%	1,7%	\	100%
Вкупно	109/181,7%	9/14,9%	2/ 3,4%	0	120



Слика 7. Графички приказ на одговорите на вработените за тоа дали обуката ја зголемува самодовербата и сигурноста

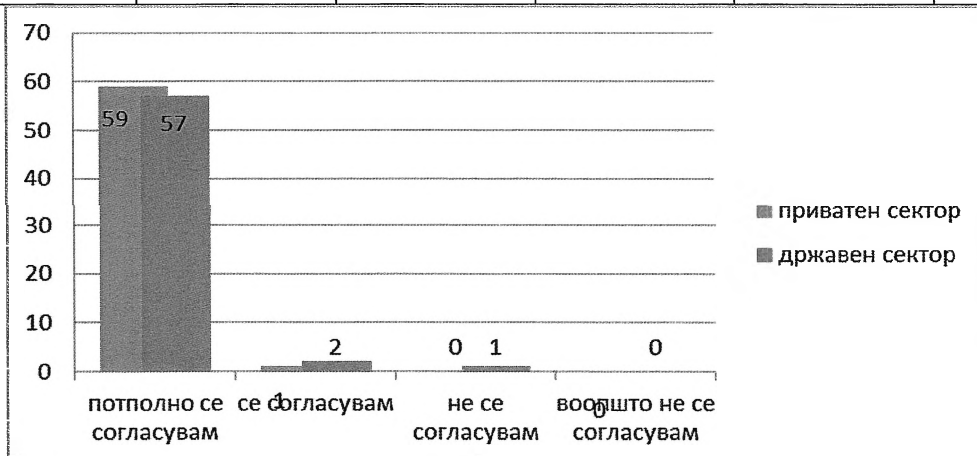
Во потполност се согласуваат со ова тврдење 95% од анкетираниите вработени во приватниот сектор и 87% од вработените во јавниот сектор. Многу мал процент од испитаниците не се согласува со ова тврдење, што значи дека обуките на вработените им помагаат во зголемување на самодовербата и сигурноста во работењето. Врз основа на спроведениот χ^2 тест го добивме следниот резултат:

$$X^2 = 23, \quad p < 0,05 \quad df=2$$

Разликата е статистички значајна, односно хипотезата ја отфрламе и докажуваме дека постои разлика во ставовите на испитаниците од јавниот и приватниот сектор во однос на зголемување на самодовербата и сигурноста во работењето со посетување на обуки. Според коефициентот на контингенција $c(0,12)$ интензитетот на зависноста на појавите е низок односно тоа значи дека примената на содржината на обуката нема голем интензитет и зависност во подобрување на работните задачи кај вработените во двата сектора.

Табела 5. Обуката на вработените ја подобрува заштитата на вработениот на работното место

Вид на организација	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не се согласувам	Воопшто не се согласувам	Вкупно
Приватен сектор Фреквенција(f)	59	1	0	0	60
Приватен сектор Проценти (%)	98,3%	1,7%	\	\	100%
Јавен сектор Фреквенција(f)	57	2	1	0	60
Јавен сектор Проценти (%)	95%	3,3%	1,7%	\	100%
Вкупно	116/193,3%	3/ 5%	1/ 1,7%	0	120



Слика 8. Графички приказ на одговорите на вработените за тоа дали обуката ја подобрува заштитата на вработениот на работното место

Со петтото тврдење, потполно се согласуваат 98% од испитаниците во приватниот сектор, 95% во јавниот, кои се согласни дека обуката на вработените ја подобрува заштитата на вработениот на работното место. Од

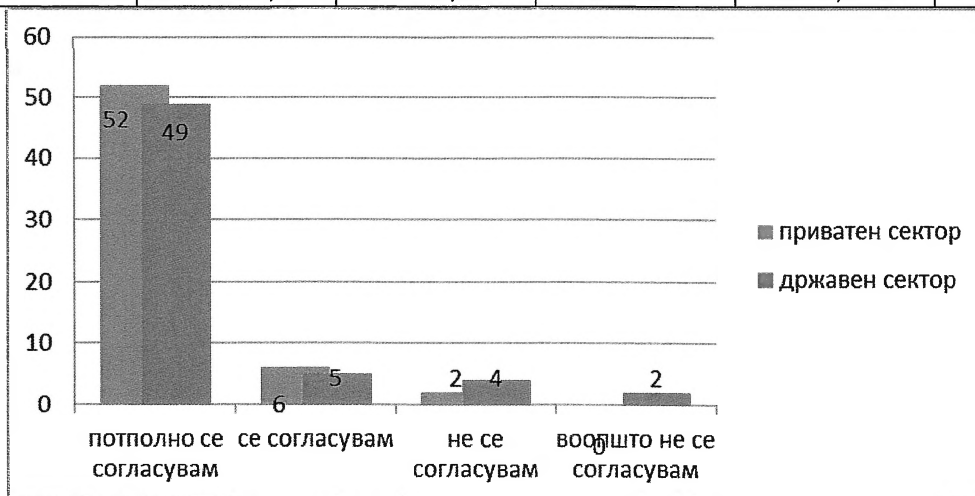
тука може да се забележи дека околу 97% од испитаниците се за тоа дека преку обуката, вработениот на некој начин може да се заштити на работното место. Врз основа на спроведениот χ^2 тест го добивме следниот резултат:

$$\chi^2 = 10,20, \quad p < 0,05 \quad df = 2$$

Разликата е статистички значајна, односно хипотезата ја отфрламе и докажуваме дека постои разлика во ставовите на испитаниците од јавниот и приватниот сектор во однос на подобрување на заштитата на вработениот на работното место со посетување на обуки. Според коефициентот на контингенција $c(0,8)$ интензитетот на зависноста на појавите е низок односно тоа значи дека примената на обуката на вработените и заштитата на вработениот на работното место нема големо влијание во двата сектора.

Табела 6. Обуките за вработени треба да се во контекст на законската регулатива за обуки

Вид на организација	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не се согласувам	Воопшто не се согласувам	Вкупно
Приватен сектор Фреквенција(f)	52	6	2	0	60
Приватен сектор Проценти (%)	86,7%	10%	3,3%	\	100%
Јавен сектор Фреквенција(f)	49	5	4	2	60
Јавен сектор Проценти (%)	81,7%	8,3%	6,7%	3,3%	100%
Вкупно	101/168,4%	11/18,3%	6/ 10%	2/ 3,3%	120



Слика 9. Графички приказ на одговорите на вработените за тоа дали обуките треба да се во контекст на законската регулатива за обуки

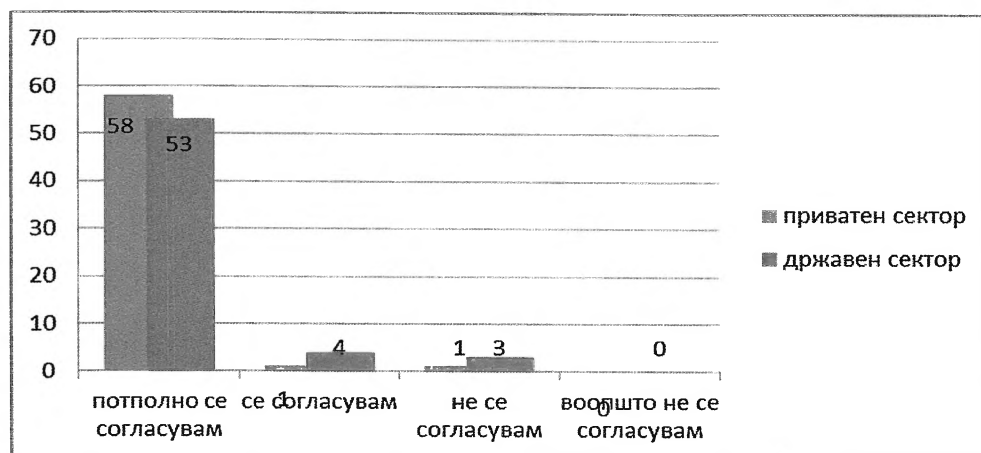
Потполно се согласуваат со тврдењето дека обуките треба да се во контекст единствено со законската регулатива 87% од испитаниците во приватниот сектор, додека во јавниот се застапени 82% . Со ова тврдење не се согласуваат 10% од вкупниот број испитаници. Имено оние кои не се за ова тврдење, сметаат дека одредени обуки би било пожелно да бидат и надвор од законската регулатива. Врз основа на спроведениот X^2 тест го добивме следниот резултат:

$$X^2 = 6,89, p > 0,05 \text{ df} = 2$$

Врз основа на добиениот резултат утврдуваме дека разликата не е статистички значајна. Тоа значи дека хипотезата ја прифаќаме и дека нема разлика во ставовите на испитаниците од јавниот и приватниот сектор во однос на применување на обуката во контекст на законската регулатива. Според коефициентот на контингенција с (0,02) интензитетот на зависноста на појавите е многу низок односно тоа значи дека обуката е во законска регулатива но нејзините содржини и применувања можат да се реализираат во склоп на регулирање во самата организација без разлика дали е од јавен или приватен сектор.

Табела 7. Обуките се потребни за секој вработен, без разлика на хиерархиска поставеност

Вид на организација	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не се согласувам	Воопшто не се согласувам	Вкупно
Приватен сектор Фреквенција(f)	58	1	1	0	60
Приватен сектор Проценти (%)	96,6%	1,7%	1,7%	\	100%
Јавен сектор Фреквенција(f)	53	4	3	0	60
Јавен сектор Проценти (%)	88,3%	6,7%	5%	\	100%
Вкупно	111/184,9%	5/ 8,4%	4/ 6,7%	0	120



Слика 10. Графички приказ на одговорите на вработените за тоа дали обуките се потребни за секој вработен, без разлика на хиерархиска поставеност

Дека обуките се потребни за сите вработени потполно се согласуваат 97% од анкетираниите вработени во приватниот сектор, 88% од јавниот сектор. Врз основа на спроведениот χ^2 тест го добивме следниот резултат:

$$\chi^2 = 5,90, \quad p > 0,05 \quad df = 2$$

Врз основа на добиениот резултат утврдуваме дека разликата не е статистички значајна. Тоа значи дека хипотезата ја прифаќаме и дека нема разлика во ставовите на испитаниците од јавниот и приватниот сектор во однос на спроведување на обуката според хиерархиската поставеност. И во двата сектора не зависи хиерархиската поставеност со одржување на обука на вработетните. Според коефициентот на контингенција $c(0,03)$ интензитетот на зависноста на појавите е многу низок односно тоа значи дека обуката се применува и е задолжителна за сите вработени без разлика на која хиерархиска скала се наоѓаат во организацијата.

Од извршената статистичка операција χ^2 тест и од пресметаниот процент можеме да заклучиме следно:

Од изнесените одговори во однос на тврдењата во првиот дел од анкетањето, кој се однесува на проценка за потребата од обуки на вработените од јавен и приватен сектор, може да се заклучи дека и во двата сектора, вработените во голем процент се изјасниле дека обуките се потребни од повеќе аспекти, како што се од аспект за подобрување на професионалниот ефект, истите придонесуваат за кариерно напредување на вработените, дека правилно избраните содржини на обуките, се во интерес на потребите на организацијата, понатаму согласни се во тоа дека преку обуката на вработените

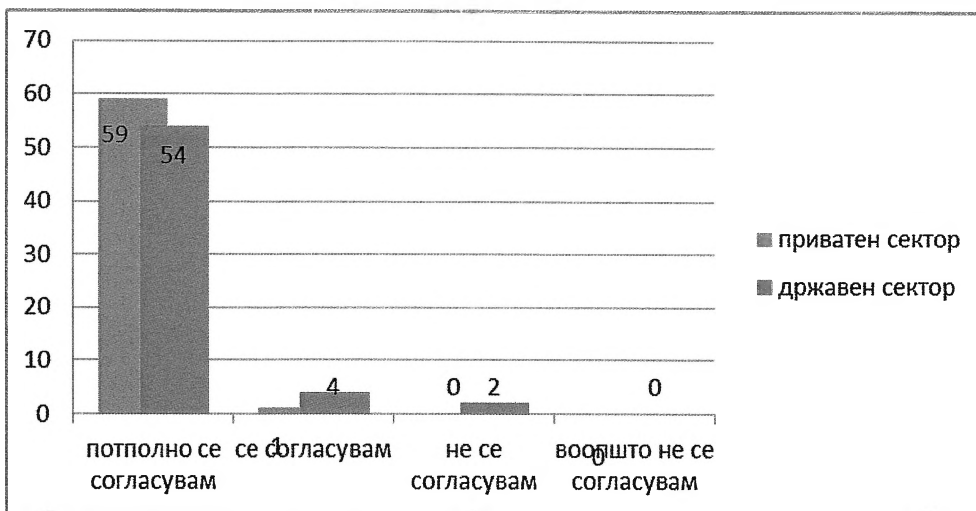
се зголемува самодовербата и сигурноста на вработените на работното место и се подобрува заштитата на вработениот на работното место. Малку поделени беа мислењата околу тврдењето дека обуките за вработени треба да се во контекст на законската регулатива за обуки, но задоволува фактот, односно сознанието дека голем број од испитаниците од двата сектори се свесни дека обуките се потребни за секој вработен, без разлика на хиерархиска поставеност, односно без разлика дали станува збор за раководно лице или вработен во организацијата. Ова укажува на фактот дека вработените во организациите ја разбираат и се согласуваат со потребата од обуки во организациите во кои работат.

II. Информации за мотивацијата на вработените за следење на континуирана обука

Со анализа на дадените одговори поврзани со тврдењата кои се однесуваат околу информацијата за мотивацијата на вработените за следење на континуираната обука, ќе може да дојдеме до заклучоците за тоа која е мотивацијата за следење на континуираните обуки, како и за одредените предности од следењето на континуираните обуки.

Табела 8. Ако обуката е усогласена со потребите на работното место, мојата мотивација за посета на истата е поголема

Вид на организација	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не се согласувам	Воопшто не се согласувам	Вкупно
Приватен сектор Фреквенција(f)	59	1	0	0	60
Приватен сектор Проценти (%)	98,3%	1,7%	\	\	100%
Јавен сектор Фреквенција(f)	54	4	2	0	60
Јавен сектор Проценти (%)	90%	6,7%	3,3%	\	100%
Вкупно	113/188,3%	5/ 8,4%	2/ 3,3%	0	120



Слика 11. Графички приказ на одговорите на вработените за тоа дали, ако обуката е усогласена со потребите на работното место, мотивацијата за посета на истата е поголема

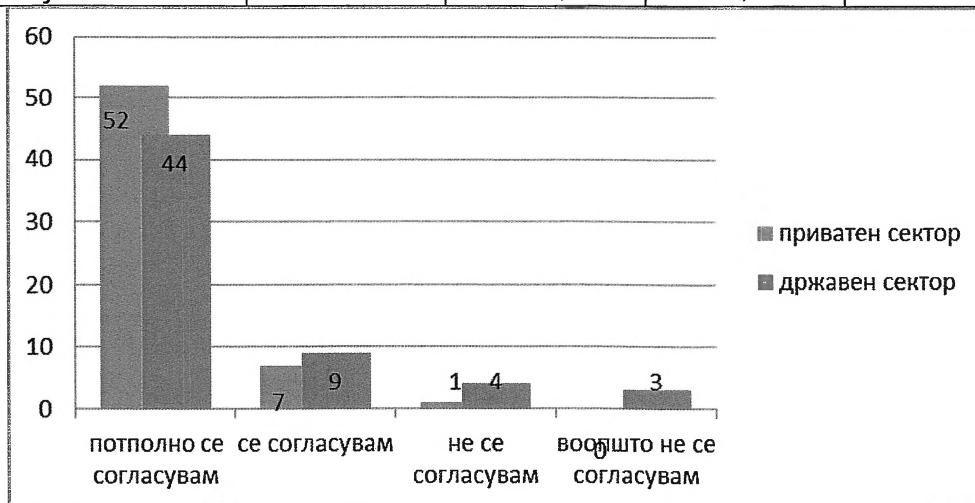
Врз основа на обработените одговори од ова тврдење, и од графиконот може да се види голем процент на согласност и кај двата сектори по ова прашање. Задоволува фактот дека вработените кои се опфатени со обуките или 94% од нив, недвосмислено истакнуваат дека со задоволство би посетувале обуки кои се наменети и структурирани токму за нивното работно место. Од анализата на ова тврдење, се заклучува дека доколку обуката е соодветна, мотивацијата кај вработените е поголема. Врз основа на спроведениот χ^2 тест го добивме следниот резултат:

$$\chi^2 = 12, \quad p < 0,05 \quad df = 2$$

Врз основа на добиениот резултат утврдуваме дека разликата е статистички значајна. Тоа значи дека нултата хипотеза не се прифаќа и дека постои разлика во ставовите на испитаниците од јавниот и приватниот сектор во однос на применување на соодветна тема во обуката на одреденото работно место и поголема мотивираност и ангажираност во работењето. Тука го пресметавме и коефициентот на контингенција $c(0,45)$ со кој се утврдува дека интензитетот на соодветната тема во обуката со одреденото работно место и поголема мотивираност на посета на обука се во голема корелација односно поврзаност.

Табела 9. Мотивацијата за присуство на обуката ќе биде поголема, доколку обуката овозможува кариерен развој.

Вид на организација	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не се согласувам	Воопшто не се согласувам	Вкупно
Приватен сектор Фреквенција(f)	52	7	1	0	60
Приватен сектор Проценти (%)	86,7%	11,6%	1,7%	\	100%
Јавен сектор Фреквенција(f)	44	9	4	3	60
Јавен сектор Проценти (%)	73,3%	15%	6,7%	5%	100%
Вкупно	96/160%	16/26,6%	5/8,4%	3/ 5%	120



Слика 12. Графички приказ на одговорите на вработените за тоа дали мотивацијата за присуство на обуката ќе биде поголема доколку истата овозможува кариерен развој

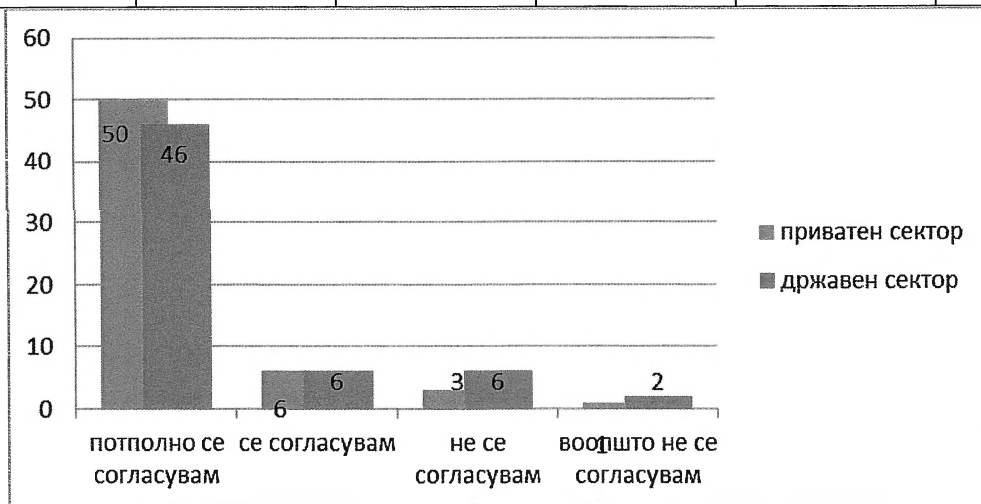
За уште поголема мотивираност потребно е обуката да овозможува одреден вид на кариерен развој. Со ова тврдење потполно се согласуваат 86% од испитаниците од приватниот сектор, а 73% од јавниот сектор. Или, тоа би било согласност од 80%, кој процент е задоволувачки и претставува добра информација за организацијата која ги спроведува обуките за своите вработени. Со ова тврдење не се согласуваат мал процент од вработените од вкупниот број на испитаници. Врз основа на спроведениот χ^2 тест го добивме следниот резултат:

$$\chi^2 = 15, \quad p < 0,05 \quad df = 2$$

Врз основа на добиениот резултат утврдуваме дека разликата е статистички значајна. Тоа значи дека нултата хипотеза не се прифаќа односно ја отфрламе и дека постои разлика во ставовите на испитаниците од јавниот и приватниот сектор во однос на мотивираноста за време на обуката и нејзиниот позитивен придонес во развојот на кариерата кај вработените. Тука го применивме и коефициентот на контингенција $c(0,32)$ со кој укажуваме дека интензитетот на мотивираноста и примената на обуката силно влијае на кариерниот развој кај вработените од јавниот и приватниот сектор.

Табела 10. Обуката ги усовршува индивидуалните способности, со што вработениот е мотивиран да ги унапреди резултатите

Вид на организација	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не се согласувам	Воопшто не се согласувам	Вкупно
Приватен сектор Фреквенција(f)	50	6	3	1	60
Приватен сектор Проценти (%)	83,3%	10%	5%	1,7%	100%
Јавен сектор Фреквенција(f)	46	6	6	2	60
Јавен сектор Проценти (%)	76,7%	10%	10%	3,3%	100%
Вкупно	96/160%	12/20%	9/15%	3/5%	120



Слика 13. Графички приказ на одговорите на вработените за тоа дали обуката ги усовршува индивидуалните способности, со што вработениот е мотивиран да ги унапреди резултатите

Со тврдењето дека обуката ги усовршува индивидуалните способности, со што вработениот е мотивиран да ги унапреди резултатите потполно се согласуваат

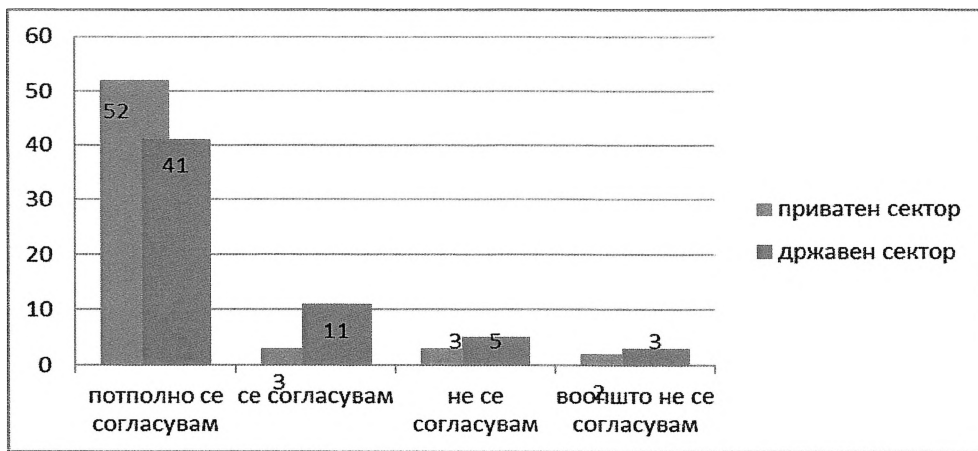
83% анкетирани вработени од приватниот сектор, а 76% од јавниот сектор, со што може да се каже дека голем процент од испитаниците (80%) се согласни со ова тврдење, додека мал број воопшто не се согласуваат. Ова значи дека соодветната обука е и усовршување на способностите, преку кои вработениот може да се мотивира за унапредување на резултатите во своето работење. Врз основа на спроведениот X^2 тест го добивме следниот резултат:

$$X^2 = 19, \quad p < 0,05 \quad df = 2$$

Врз основа на добиениот резултат утврдуваме дека разликата е статистички значајна. Тоа значи дека нултата хипотеза не се прифаќа односно ја отфрламе и дека постои разлика во ставовите на испитаниците од јавниот и приватниот сектор во однос на усовршување на индивидуалните способности и поголема мотивираност кај вработените со примена на обуките. Со коефициентот на контингенција $c(0,31)$ видовме дека интензитетот на појавите е висок односно дека применување на обуката во сите организации без разлика дали е од јавен или приватен сектор има силно влијание на мотивираноста кај вработените и на усовршување на нивните индивидуалните способности.

Табела 11. Ако работодавачот ми дава поддршка за континуирана обука, ќе имам интерес за посета на обуки.

Вид на организација	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не се согласувам	Воопшто не се согласувам	Вкупно
Приватен сектор Фреквенција(f)	52	3	3	2	60
Приватен сектор Проценти (%)	86,7%	5%	5%	3,3%	100%
Јавен сектор Фреквенција(f)	41	11	5	3	60
Јавен сектор Проценти (%)	68,3%	18,3%	8,3%	5%	100%
Вкупно	93/155%	14/23,3%	8/13,3%	5/8,3%	120



Слика 14. Графички приказ на одговорите на вработените за тоа дали ако работодавачот дава поддршка за континуирана обука, вработениот ќе има поголем интерес за посета на обуки

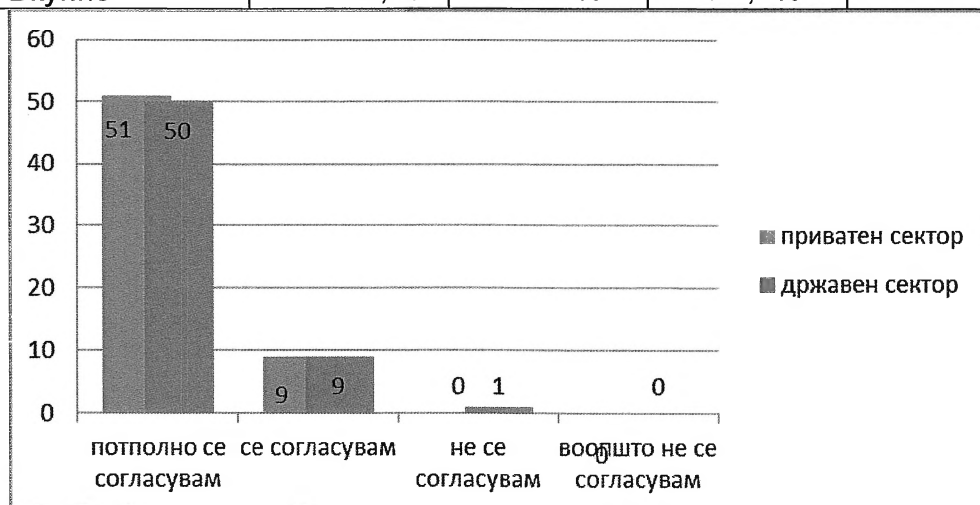
Врз основа на анализираниите одговори на тврдењето дека ако работодавачот дава поддршка во континуираната обука на вработените, истите ќе имаат и поголем интерес за посета на обуките може да се забележи мала разлика во процентот на согласност во двата сектори. Во потполност се согласуваат 86% од испитаниците од приватниот сектор, а 68% од јавниот сектор. Врз основа на спроведениот χ^2 тест го добивме следниот резултат:

$$\chi^2 = 5,90, \quad p > 0,05 \quad df = 2$$

Врз основа на добиениот резултат утврдуваме дека разликата не е статистички значајна односно нултата хипотеза ја прифаќаме а тоа значи дека нема разлика во ставовите на испитаниците од јавниот и приватниот сектор во однос на подршката од работодавачот за интерес за обука кај вработените. Самите вработени без разлика дали имаат или немаат поддршка од своите претпоставени треба да посетуваат обука поради поголема мотивираност, ефикасност и ефективност во своето работење и поголем кариерен развој. Коефициентот на контингенција с (0,09) е многу низок односно интензитетот на влијание на појавата е многу мал.

Табела 12. Секоја посетена обука е фактор за поголемо задоволство на работното место

Вид на организација	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не се согласувам	Воопшто не се согласувам	Вкупно
Приватен сектор Фреквенција(f)	51	9	0	0	60
Приватен сектор Проценти (%)	85%	15%	/	/	100%
Јавен сектор Фреквенција(f)	50	9	1	0	60
Јавен сектор Проценти (%)	83,3%	15%	1,7%	/	100%
Вкупно	101/168,3%	18/30%	1/ 1,7%	0	120



Слика 15. Графички приказ на одговорите на вработените за тоа дали секоја посетена обука е фактор за поголемо задоволство на работното место

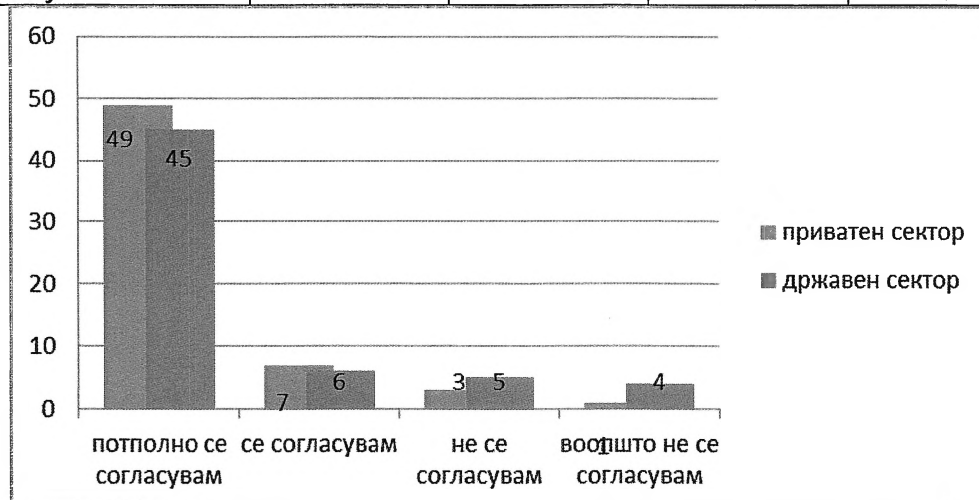
Со тврдењето дека секоја посетена обука е фактор за поголемо задоволство на работното место се согласуваат 99% од вкупниот број испитаници. Само 1% од вработените кои учествуваа во истражувањето се изјасниле негативно по овој став. Може да се заклучи дека сите го делат мислењето дека за поголемо задоволство на работното место потребно е да се организираат обуки во сите сектори (секако, таму каде што е потребно). Секоја посетена обука претставува мотивација и задоволство плус за вработените во организациите како од јавниот, така и од приватниот сектор. Врз основа на спроведениот X^2 тест го добивме следниот резултат:

$$X^2 = 11, \quad p < 0,05 \quad df = 2$$

Врз основа на добиениот резултат утврдуваме дека разликата е статистички значајна и дека хипотезата не се прифаќа. Тоа значи дека има разлика во ставовите на испитаниците од јавниот и приватниот сектор во однос на тоа дека секоја посетена обука придонесува за зголемено задоволство на работното место кај вработените. Според коефициентот на контингенција $c(0,39)$ постои висок интензитет на зависност на посетената обука и поголемо задоволство од работа кај сите вработени од двата сектора.

Табела 13. Со обуки се зголемуваат постигнатите резултати во работата, а со тоа и материјалниот надомест

Вид на организација	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не се согласувам	Воопшто не се согласувам	Вкупно
Приватен сектор Фреквенција(f)	49	7	3	1	60
Приватен сектор Проценти (%)	81,6%	11,7%	5%	1,7%	100%
Јавен сектор Фреквенција(f)	45	6	5	4	60
Јавен сектор Проценти (%)	75%	10%	8,3%	6,7%	100%
Вкупно	94/156,6%	13/21,7%	8/13,3%	5/8,4%	120



Слика 16. Графички приказ на одговорите на вработените за тоа дали со обука се зголемуваат постигнатите резултати во работата, а со тоа и материјалниот надомест

Голем дел од вработените се изјаснуваат позитивно и со ставот дека со обуки се зголемуваат постигнатите резултати во организациите, а со тоа и материјалниот надомест, со што расте и мотивираноста. Од анализата на

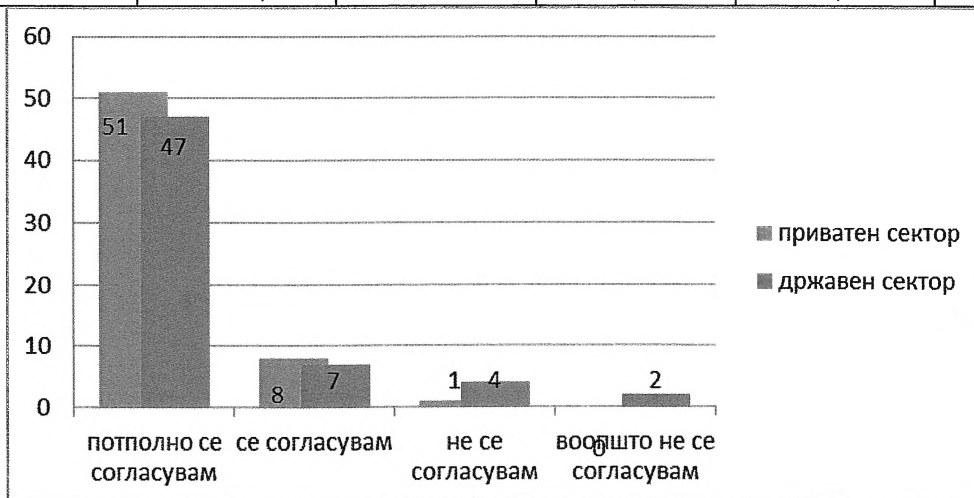
одговорите за ова тврдење 81% од испитаниците во приватниот сектор во потполност се согласуваат, а во јавниот сектор согласноста е помала и изнесува 75%. Врз основа на спроведениот χ^2 тест го добивме следниот резултат:

$$\chi^2 = 12,20, p < 0,05 \quad df = 2$$

Врз основа на добиениот резултат утврдуваме дека разликата е статистички значајна и дека хипотезата не се прифаќа, односно се отфрла а тоа значи дека со поголема посета и вршење на обука кај сите вработени се постигнуваат поголеми резултати во работењето а тоа резултира со поголема финансиска придобивка. Според коефициентот на контингенција $c(0,29)$ постои висок интензитет на зависност на посетената обука и постигнати поголеми резултати во работењето кај вработените од двата сектора.

Табела 14. Ефектот од обуката ќе биде поголем, доколку вработениот учествува во изборот на обуките што треба да се посетат

Вид на организација	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не се согласувам	Воопшто не се согласувам	Вкупно
Приватен сектор Фреквенција(f)	51	8	1	0	60
Приватен сектор Проценти (%)	85%	13,3%	1,7%	/	100%
Јавен сектор Фреквенција(f)	47	7	4	2	60
Јавен сектор Проценти (%)	78,3%	11,7%	6,7%	3,3%	100%
Вкупно	98/163,3%	15/25%	5/8,4%	2/ 3,3%	120



Слика 17. Графички приказ на одговорите на вработените за тоа дали ефектот од обуката ќе биде поголем доколку вработениот учествува во изборот на обуките

Со тврдењето дека ефектот на обуката ќе биде поголем, доколку вработениот учествува во изборот на обуките што треба да се посетат се согласуваат 85% од вработените анкетирани во приватниот сектор, односно 78% од испитаниците во јавниот сектор. Врз основа на спроведениот χ^2 тест го добивме следниот резултат:

$$\chi^2 = 14, \quad p < 0,05 \quad df = 2$$

Врз основа на добиениот резултат утврдуваме дека разликата е статистички значајна и дека хипотезата не се прифаќа, односно се отфрла а тоа значи дека ефектот на обуката кај вработените ќе биде се поголем ако имаат учество и вработените во самиот избор на обуката кај сите вработени од двата сектора. Со коефициент на контингенција $c(0,38)$ може да видиме дека интензитетот на влијанието на појавите е висок односно поголемо влијание во реализирање на обуките е со учество на вработените во самиот избор на обуката. Од извршената статистичка операција χ^2 тест и од пресметаниот процент можеме да заклучиме следно:

Од добиените резултати поврзани со нивото на мотивираност на вработените за следење на континуирани обуки, може да се заклучи дека со секоја обука која што е во согласност со потребите на работното место, мотивацијата за учество во обуки кај вработените е поголема. Со анализа на дадените одговори, дојдовме до заклучоците за тоа која е мотивацијата за следење на континуираните обуки, за одредените предности од следењето на континуираните обуки, а уште поголема мотивираност би се постигнала со тоа ако самата обука би овозможувала одреден кариерен развој. Исто така, кога станува збор за мотивираноста на вработениот за унапредување на резултатите во работењето, преку соодветна обука за усовршување на индивидуалните способности, во голема мера ќе се подобрат овие резултати. И интересот на вработените ќе биде поголем за посета или за учество во одреден вид на обука, доколку работодавачот, или непосредниот раководител на вработените им дава соодветен поттик или им дава поддршка во доволна мера. Преку секоја посетена обука се зголемува и задоволството на работното место и се зголемуваат постигнатите деловни резултати во работењето на организацијата, а со тоа и материјалниот надомест. За крај се потврди со висок процент на

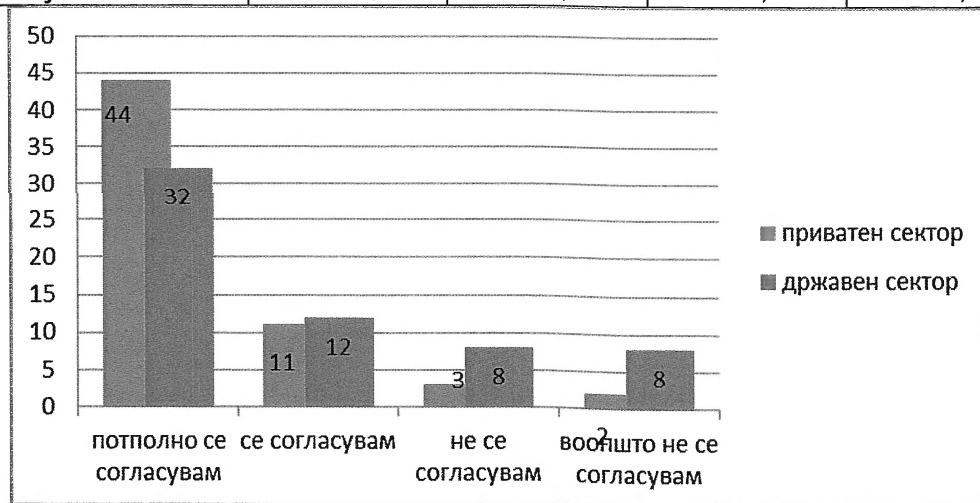
согласност и во двата сектори, тоа дека за да може да се постигне поголем ефект од обуката, потребна е и инклузивност на вработените при изборот на програмата за обуките кои што треба да се посетат.

III. Влијанието на обуката врз ефикасноста во работењето

Преку изнесените одговори на тврдењата од третиот дел на анкетирањето, ќе може да се утврди влијанието на обуката врз ефикасноста во работењето на вработените во организациите.

Табела 15. Обуката дава повратни информации со кои се унапредуваат резултатите од работата

Вид на организација	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не се согласувам	Воопшто не се согласувам	Вкупно
Приватен сектор Фреквенција(f)	44	11	3	2	60
Приватен сектор Проценти (%)	73,3%	18,3%	5%	3,3%	100%
Јавен сектор Фреквенција(f)	32	12	8	8	60
Јавен сектор Проценти (%)	53,3%	20%	13,3%	13,3%	100%
Вкупно	76/126,6%	23/38,3%	11/18,3%	10/16,6%	120



Слика 18. Графички приказ на одговорите на вработените за тоа дали обуката дава повратни информации со кои се унапредуваат резултатите во работата

Врз основа на обработката на податоците од ова тврдење, се покажа дека солиден број од испитаниците, или 63% од нив, во потполност се согласуваат со

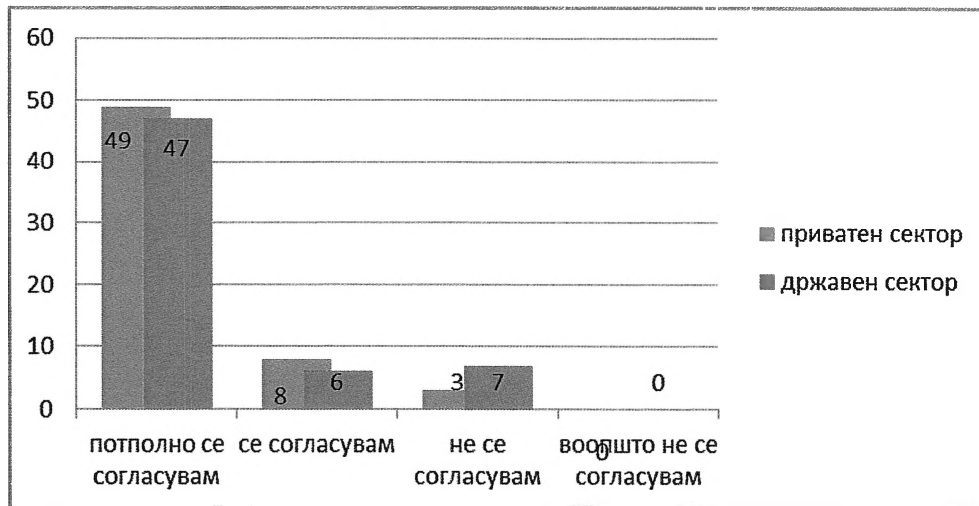
тврдењето дека обуката дава повратни информации со кои може да се унапредат деловните резултати од работењето во организацијата, додека мал процент не се согласиле со ова тврдење. Врз основа на спроведениот χ^2 тест го добивме следниот резултат:

$$\chi^2 = 15, p < 0,05 \quad df = 2$$

Врз основа на добиениот резултат утврдуваме дека разликата е статистички значајна и дека хипотезата не се прифаќа, односно се отфрла а тоа значи дека повратната информација која се добива со посета и примена на обуката во организациите допринесува за поголем резултат во работењето во сите организации и кај сите вработени. Тоа ни го потврдува и коефициентот на контингенција $c(0,48)$ кој ни покажува дека постои силна врска односно интензитет на примената на обуката и информациите кои се добиваат со нејзина примена во подобрување на резултатите од работењето во организациите од двата сектора.

Табела 16. Со обука се подобрува нивото на знаење, вештини и техники, компетентни за работното место

Вид на организација	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не се согласувам	Воопшто не се согласувам	Вкупно
Приватен сектор Фреквенција(f)	49	8	3	0	60
Приватен сектор Проценти(%)	81,7%	13,3%	5%	/	100%
Јавен сектор Фреквенција(f)	47	6	7	0	60
Јавен сектор Проценти (%)	78,3%	10%	11,7%	/	100%
Вкупно	96/160%	14/23,3%	10/16,7%	0	120



Слика 19. Графички приказ на одговорите на вработените за тоа дали со обука се подобрува нивото на знаење, вештини и техники, компетентни за работното место

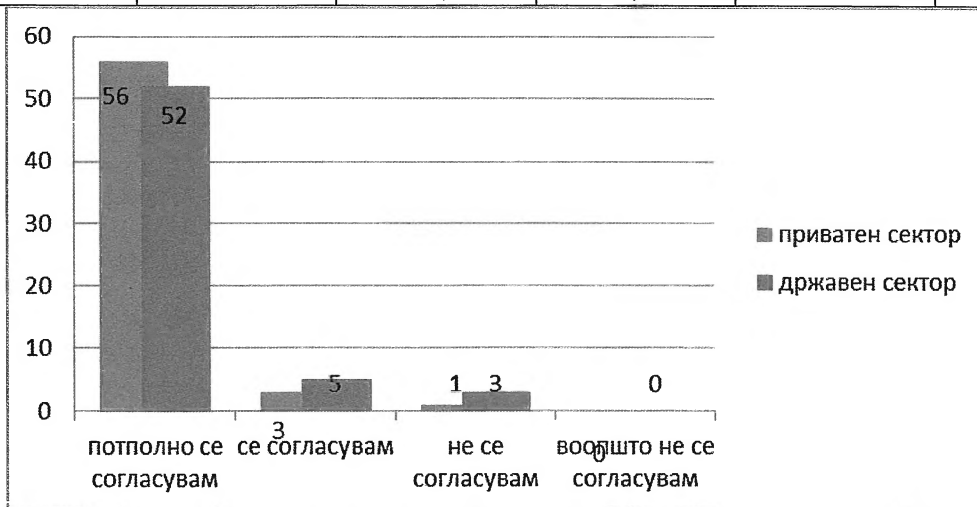
Дека со обуките се подобрува знаењето, вештините и техниките, во потполност се согласуваат 81% од испитаниците од приватниот сектор, додека во јавниот сектор процентот на испитаници изнесува 78%. Како што може да се види од графиконот погоре, со ова тврдење не се согласуваат само мал процент на испитаници т.е. само 8% од вкупниот број на испитаници. Врз основа на спроведениот χ^2 тест го добивме следниот резултат:

$$\chi^2 = 18, \quad p < 0,05 \quad df = 2$$

Врз основа на добиениот резултат утврдуваме дека разликата е статистички значајна и дека хипотезата не се прифаќа, односно се отфрла а тоа значи дека постои разлика во ставовите на испитаниците од јавниот и приватниот сектор во однос на подобрување на нивото на знаење, вештини и техники, компетентни за работното место со посетување на обуки. Исто така го пресметавме и коефициентот на контингенција $c(0,35)$ со кој се утврдува интензитетот на зависност на примена на обуката со подобрување на знаењето, вештините и техниките кај вработените од двата сектора. Колку повеќе се применува обука во сите организации толку повеќе се подобрува ефективноста и ефикасноста во работењето кај сите вработени.

Табела 17. Со обука се стекнуваат нови сознанија и нови информации, соодветни за работното место

Вид на организација	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не се согласувам	Воопшто не се согласувам	Вкупно
Приватен сектор Фреквенција(f)	56	3	1	0	60
Приватен сектор Проценти (%)	93,3%	5%	1,7%	/	100%
Јавен сектор Фреквенција(f)	52	5	3	0	60
Јавен сектор Проценти (%)	86,7%	8,3%	5%	/	100%
Вкупно	108/180%	8/13,3%	4/6,7%	0	120



Слика 20. Графички приказ на одговорите на вработените за тоа дали со обука се стекнуваат нови сознанија и нови информации, соодветни за работното место

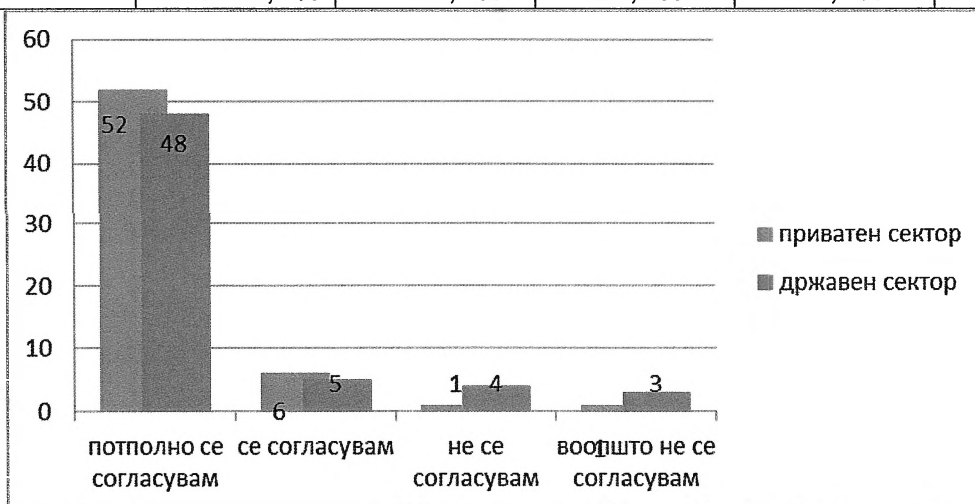
При анализата на податоците за ова тврдење, добиени се високи и задоволувачки 93% од анкетираниите вработени во приватниот сектор и 86% од јавниот сектор, кои се согласни со ова тврдење. Всушност, 90% од вкупниот број на испитаници се согласуваат со тврдењето дека преку спроведување на соодветни обуки, вработените се стекнуваат, или барем имаат можност да се стекнат со нови сознанија и со нови информации, кои што се соодветни за работното место на кое се распределени во организацијата. Занемарливи се 3% од испитаниците кои не се согласуваат со ова тврдење, а причините за тоа несогласување најверојатно ќе останат непознати. Врз основа на спроведениот χ^2 тест го добивме следниот резултат:

$$\chi^2 = 9,67, p < 0,05 \quad df = 2$$

Врз основа на добиениот резултат утврдуваме дека разликата е статистички значајна и дека хипотезата не се прифаќа, односно се отфрла а тоа значи дека постои разлика во ставовите на испитаниците од јавниот и приватниот сектор во однос на стекнување на нови сознанија и нови информации, соодветни за работното место со посетување на обуки. Интензитетот на зависноста на овие појави с (0,21) е поголем односно има поврзаност на примена на обука и стекнување на нови сознанија и нови информации, соодветни за работното место.

Табела 18. Ефектот од обуките се рефлектира на поставените стратешки цели и задачи на организацијата

Вид на организација	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не се согласувам	Воопшто не се согласувам	Вкупно
Приватен сектор Фреквенција(f)	52	6	1	1	60
Приватен сектор Проценти (%)	86,6%	10%	1,7%	1,7%	100%
Јавен сектор Фреквенција(f)	48	5	4	3	60
Јавен сектор Проценти (%)	80%	8,3%	6,7%	5%	100%
Вкупно	100/166,6%	11/18,3%	5/8,4%	4/6,7%	120



Слика 21. Графички приказ на одговорите на вработените за тоа дали ефектот од обуките се рефлектира на поставените стратешки цели и задачи на организацијата

Со тврдењето дека ефектот од обуките се одразува на поставените стратешки цели и задачи на организацијата, во потполност се согласуваат 86% од

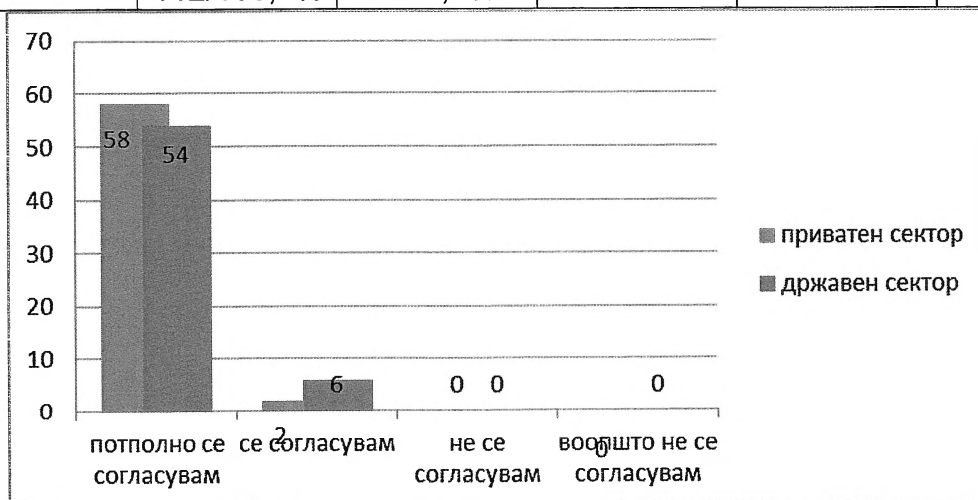
испитаниците во приватниот сектор, а помал процент, односно 80% од испитаниците од јавниот сектор се согласни по ова тврдење. Врз основа на спроведениот χ^2 тест го добивме следниот резултат:

$$\chi^2 = 10,28, p < 0,05 \text{ df} = 2$$

Врз основа на добиениот резултат утврдуваме дека разликата е статистички значајна и дека хипотезата не се прифаќа, односно се отфрла а тоа значи дека постои разлика во ставовите на испитаниците од јавниот и приватниот сектор во однос на ефектот од обуките кој се рефлектира на поставените стратешки цели и задачи на организацијата. Интензитетот на зависноста на појавите е висок $s(0,32)$ кој укажува на висока поврзаност на поставените стратешки цели и задачи на организацијата и ефектот од обуката и нејзината примена во организациите од двата сектора.

Табела 19. Обуката на вработените ја подобрува заштитата на вработениот на работното место

Вид на организација	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не се согласувам	Воопшто не се согласувам	Вкупно
Приватен сектор Фреквенција(f)	58	2	0	0	60
Приватен сектор Проценти (%)	96,7%	3,3%	/	/	100%
Јавен сектор Фреквенција(f)	54	6	0	0	60
Јавен сектор Проценти (%)	90%	10%	/	/	100%
Вкупно	112/186,7%	8/13,3%	0	0	120



Слика 22. Графички приказ на одговорите на вработените за тоа дали обуката ја подобрува заштитата на вработениот на работното место

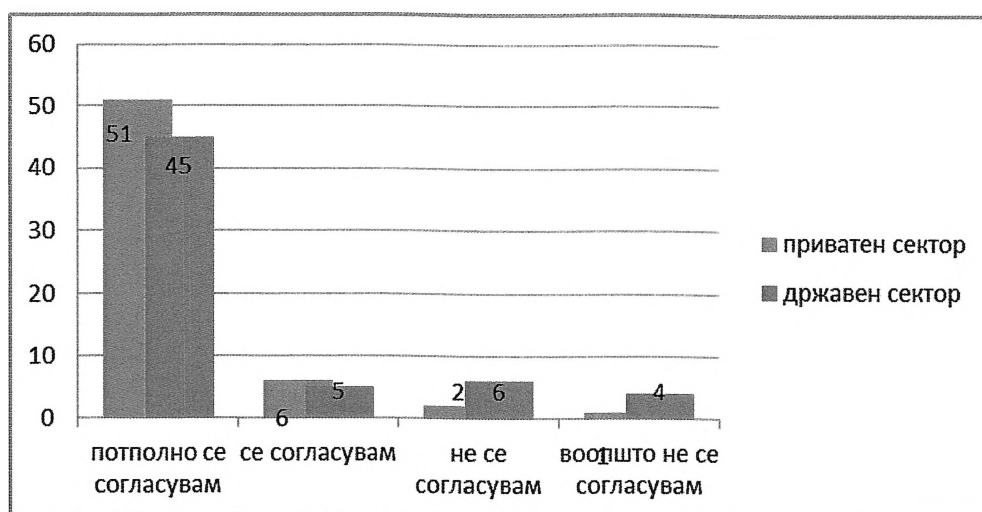
Интересен е и фактот кој според добиените резултати може да се изведе, а се однесува на тоа дека вработените ја сфатиле потребата од обуки и како средство преку кое може да се подобри и нивната заштита на работното место. Имено, 93% од вкупниот број на испитаници во потполност се согласуваат со ова тврдење, додека ниту еден од испитаниците не се согласил со ова тврдење. Врз основа на спроведениот χ^2 тест го добивме следниот резултат:

$$\chi^2 = 12,28, p < 0,05 \quad df = 2$$

Врз основа на добиениот резултат утврдуваме дека разликата е статистички значајна и дека хипотезата не се прифаќа, односно се отфрла а тоа значи дека постои разлика во ставовите на испитаниците од јавниот и приватниот сектор во однос на подобрување на заштитата на вработениот на работното место со посетите на обуки. Значи колку повеќе вработените посетуваат обука толку повеќе постои поголема компетенција и ефективност кај вработените да го задржат своето работно место и да напредуваат во својот кариерен развој. Според интензитетот на зависноста на појавите с (0,12) може да видиме дека колку повеќе се усовршува вработениот со посета на обуки во организацијата толку повеќе му се подобруваат компетенциите и знаењето а со тоа и покажува поголем успех во работењето во организацијата.

Табела 20. Обуката ја подобрува комуникацијата на вработените

Вид на организација	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не се согласувам	Воопшто не се согласувам	Вкупно
Приватен сектор Фреквенција(f)	51	6	2	1	60
Приватен сектор Проценти (%)	85%	10%	3,3%	1,7%	100%
Јавен сектор Фреквенција(f)	45	5	6	4	60
Јавен сектор Проценти (%)	75%	8,3%	10%	6,7%	100%
Вкупно	94/160%	11/18,3%	8/13,3%	5/8,4%	120



Слика 23. Графички приказ на одговорите на вработените за тоа дали обуката ја подобрува комуникацијата на вработените

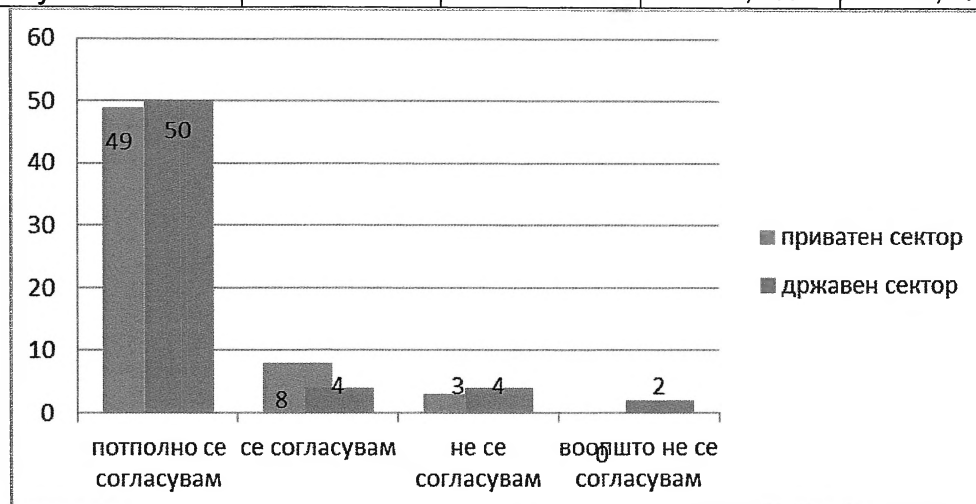
Со тврдењето дека со обуките се подобрува меѓусебната комуникација кај вработените, во потполност се согласуваат висок процент од испитаниците од приватниот сектор т.е. 85%, а помал процент од испитаниците од јавниот сектор се согласни со ова тврдење, односно 75%. Врз основа на спроведениот χ^2 тест го добивме следниот резултат:

$$\chi^2 = 8,00, \quad p < 0,05 \quad df = 2$$

Врз основа на добиениот резултат утврдуваме дека разликата е статистички значајна и дека хипотезата не се прифаќа, односно се отфрла а тоа значи дека постои разлика во ставовите на испитаниците од јавниот и приватниот сектор во однос на подобрување на комуникацијата помеѓу вработените со посетување на обуки. Според коефициентот на контингенција $c(0,45)$ интензитетот на зависноста на појавите е висок, тоа укажува на поврзаноста на комуникацијата и примената на обука. Колку повеќе се применува обуката во организациите толку повеќе постои позитивна комуникација кај вработените која придонесува за поголема успешност во работењето во сите организации.

Табела 21. Обуката овозможува полесен кариерен развој на вработените

Вид на организација	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не се согласувам	Воопшто не се согласувам	Вкупно
Приватен сектор Фреквенција(f)	49	8	3	0	60
Приватен сектор Проценти (%)	81,7%	13,3%	5%	/	100%
Јавен сектор Фреквенција(f)	50	4	4	2	60
Јавен сектор Проценти (%)	83,3%	6,7%	6,7%	3,3%	100%
Вкупно	99/165%	12/20%	7/11,7%	2/3,3%	120



Слика 24. Графички приказ на одговорите на вработените за тоа дали обуката овозможува полесен кариерен развој

На последното тврдење од овој дел, дека обуката овозможува полесен кариерен развој, во потполност се согласуваат 81% од испитаниците од приватниот сектор, додека процентот на анкетираниите од јавниот сектор изнесува 83%. По овој став, негативно се изјасниле 7% од вкупниот број испитаници испитаника. Врз основа на спроведениот X^2 тест го добивме следниот резултат:

$$X^2 = 9,10, p < 0,05 \quad df = 2$$

Врз основа на добиениот резултат утврдуваме дека разликата е статистички значајна и дека хипотезата не се прифаќа, односно се отфрла а тоа значи дека постои разлика во ставовите на испитаниците од јавниот и приватниот сектор во однос на подобрување на кариерниот развој на вработените со посетување на обуки. Исто така и интензитетот на појавите е висок што значи дека со

поголема примена на обука кај вработените во организациите се подобрува и развива кариерниот развој кај вработените. $s(0,32)$. Од извршената статистичка операција χ^2 тест и од пресметаниот процент можеме да заклучиме следно:

Од добиените мислења на испитаниците кои се однесуваат на степенот на влијание на обуката врз ефикасноста во работењето на вработените лица во организациите, може да се заклучи дека преку обуката може, но и не мора, односно пожелно е да се добиваат одредени информации за унапредување на резултатите во работењето и дека со истата со сигурност може да се подобри нивото на знаење, вештини и техники кои се потребни за работното место. Испитаниците и од двата сектори се согласни дека преку соодветно избраните програми за обуки се стекнуваат нови сознанија и нови информации, соодветни за работното место, како и тоа дека со нив се влијае во голема мера позитивно врз поставените стратешки цели и задачи на организацијата. Свесни за важноста од обуките, се потврди ставот дека за да си го заштитат работното место, најдобар начин за тоа е да се посетуваат обуките за развој, преку кои воедно се подобрува и комуникацијата помеѓу нив и истата воедно позитивно влијае врз унапредување или подобрување на кариерниот развој.

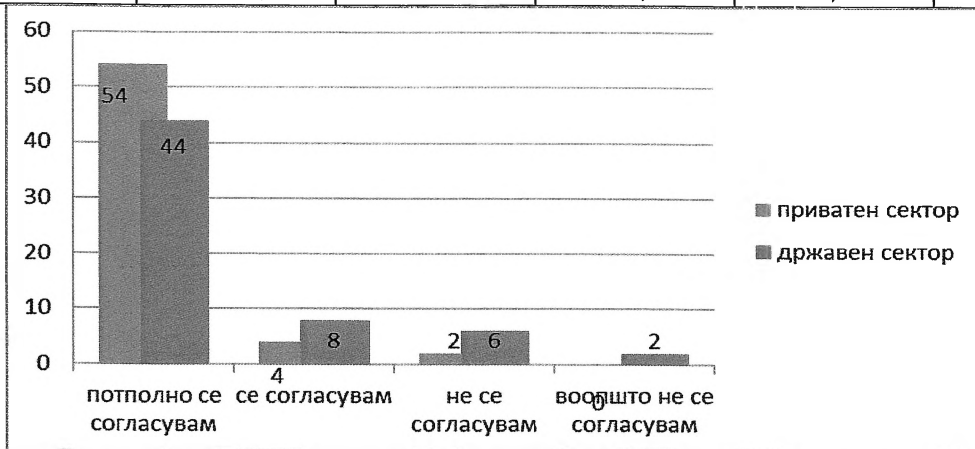
IV. Соодветни програми на обуките според интересот и барањата на работното место

Во овој дел се очекува да се добијат информации за тоа дали спроведувањето на соодветните програми на обуки се во согласност со интересите и барањата на работното место на вработениот во организацијата.

Табела 22. Програмата за обука во мојата организација секогаш е усогласена со потребите на работното место

Вид на организација	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не се согласувам	Воопшто не се согласувам	Вкупно
Приватен сектор Фреквенција(f)	54	4	2	0	60
Приватен сектор Проценти (%)	90%	6,7%	3,3%	/	100%
Јавен сектор Фреквенција(f)	44	8	6	2	60

Јавен сектор Проценти (%)	73,3%	13,3%	10%	3,3%	100%
Вкупно	98/163,3%	12/20%	8/13,3%	2/3,3%	120



Слика 25. Графички приказ на одговорите на вработените за тоа дали програмата за обука во нивната организација секогаш е усогласена со потребите на работното место

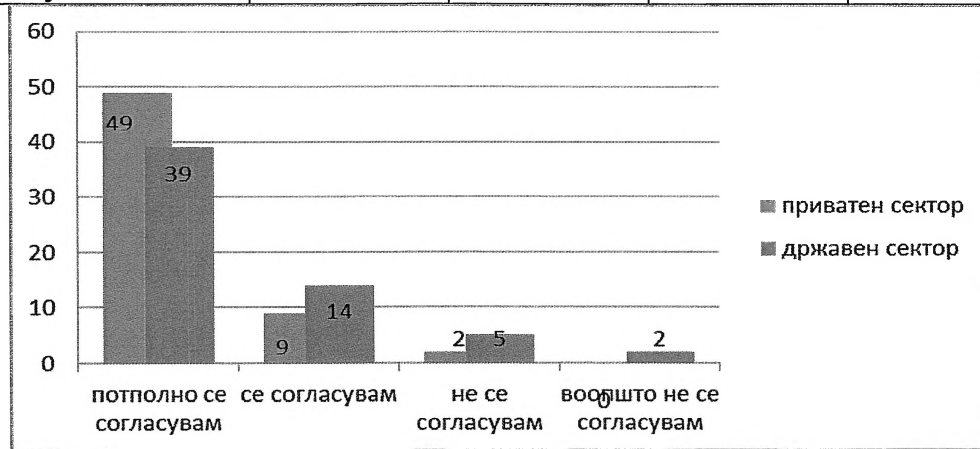
Врз основа на обработката на одговорите на вработените на првото тврдење од четвртиот дел на анкетањето, дека во нивната организација програмата за обука е секогаш во согласност со потребите на работното место, во потполност се согласуваат 90% од испитаниците во приватниот сектор, додека помал е процентот (73%) кај испитаниците од јавниот сектор. Овие изнесени ставови, може да се погледнат како се претставени графички на графиконот во овој истражувачки дел. Врз основа на спроведениот χ^2 тест го добивме следниот резултат:

$$\chi^2 = 8,12, p < 0,05 \quad df = 2$$

Врз основа на добиениот резултат утврдуваме дека разликата е статистички значајна и дека хипотезата не се прифаќа, односно се отфрла а тоа значи дека постои разлика во ставовите на испитаниците од јавниот и приватниот сектор во однос на усогласеноста на обуките со потребите на работно место во нивната организација. Интензитетот на програмата за обука во организацијата и нејзината усогласеност со потребите на работно место со среден интензитет с (0,20).

Табела 23. Содржината на обуките е адаптирана според можностите на учесниците

Вид на организација	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не се согласувам	Воопшто не се согласувам	Вкупно
Приватен сектор Фреквенција(f)	49	9	2	0	60
Приватен сектор Проценти (%)	81,7%	15%	3,3%	/	100%
Јавен сектор Фреквенција(f)	39	14	5	2	60
Јавен сектор Проценти (%)	65%	23,3%	8,3%	3,3%	100%
Вкупно	88/146,7%	23/38,3%	7/11,6%	2/3,3%	120



Слика 26. Графички приказ на одговорите на вработените за тоа дали содржината на обуките е адаптирана според можностите на учесниците

По анализата на податоците од ова тврдење, поголемиот дел од испитаниците од приватниот сектор, или 81% потполно се согласни со тврдењето дека содржината на обуките е адаптирана според можностите на учесниците во нивната организација. Имено, помал е процентот(65%) на анкетираниите вработени од јавниот сектор кои во потполност се согласуваат со ова тврдење. Негативно, односно воопшто не се согласуваат со ова тврдење 1% од вкупниот број на испитаници. Врз основа на спроведениот X^2 тест го добивме следниот резултат:

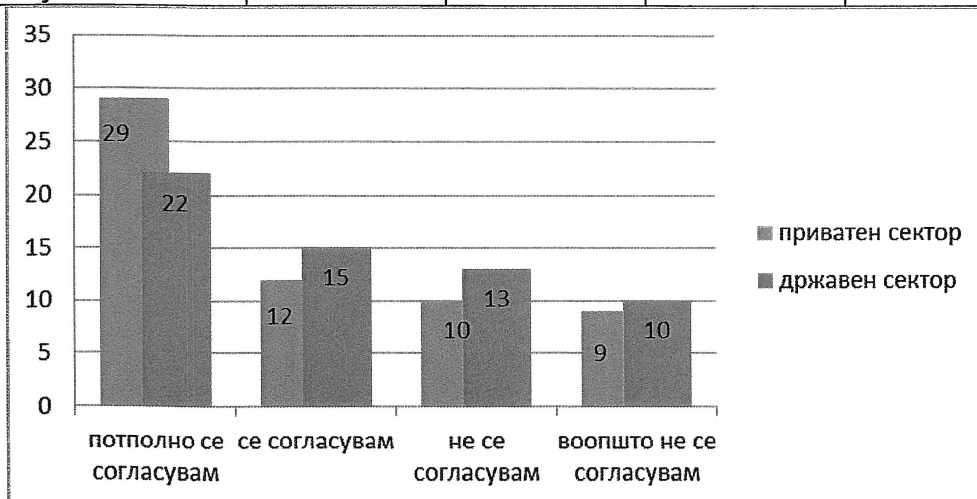
$$X^2 = 7,98, p < 0,05 \text{ df} = 2$$

Врз основа на добиениот резултат утврдуваме дека разликата е статистички значајна и дека хипотезата не се прифаќа, односно се отфрла а тоа значи дека постои разлика во ставовите на испитаниците од јавниот и приватниот сектор во однос на содржината на обуките и нејзината адаптираност според

можностите на учесниците во организацијата. Интензитетот е висок што значи дека содржината на обуката треба да биде адаптиран според можностите на учесниците во неа за подобар ефект во нејзината примена с (0,31).

Табела 24. Програмата за обука на вработените, се реализира за сите организациски нивоа во организацијата

Вид на организација	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не се согласувам	Воопшто не се согласувам	Вкупно
Приватен сектор Фреквенција(f)	29	12	10	9	60
Приватен сектор Проценти (%)	48,3%	20%	16,7%	15%	100%
Јавен сектор Фреквенција(f)	22	15	13	10	60
Јавен сектор Проценти (%)	36,6%	25%	21,7%	16,7%	100%
Вкупно	51/84,9%	27/45%	23/38,4%	19/31,7%	120



Слика 27. Графички приказ на одговорите на вработените за тоа дали програмата за обука се реализира на сите организациски нивоа

По тврдењето дека програмата за обука на вработените се реализира за сите организациски нивоа во организацијата, мислењата се релативно поделени. Имено, 38% од испитаниците во јавниот сектор не се согласуваат со ова тврдење, сметајќи дека потребно е повеќе инклузивност и на општите служби во организациите во програмите за обуки. Со ова тврдење, во потполност се согласуваат 48% од анкетираниите вработени во приватниот сектор, односно

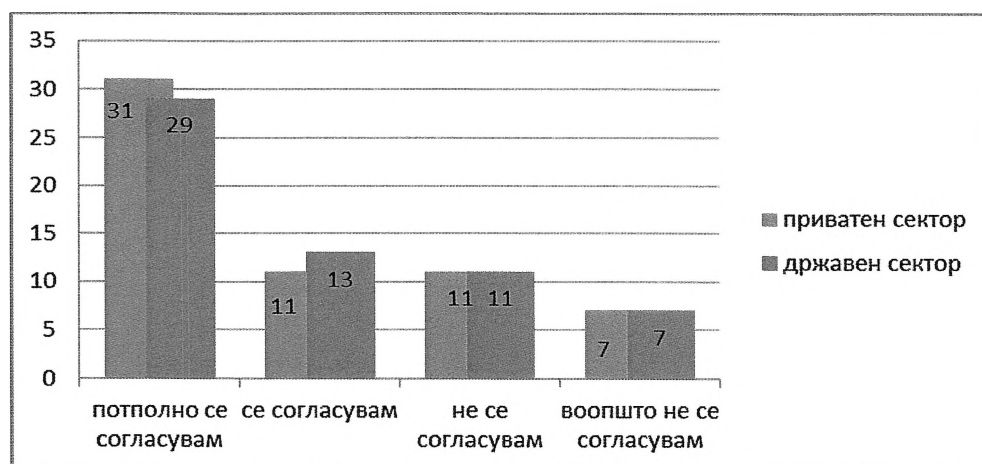
36% од јавниот сектор. Врз основа на спроведениот X^2 тест го добивме следниот резултат:

$$X^2 = 11,12, p < 0,05 \quad df = 2$$

Врз основа на добиениот резултат утврдуваме дека разликата е статистички значајна и дека хипотезата не се прифаќа, односно се отфрла а тоа значи дека постои разлика во ставовите на испитаниците од јавниот и приватниот сектор во однос на примена на програмата за обука на вработените, и нејзина реализација за сите организациски нивоа во организацијата. Интензитетот на програмата за обука на вработените, и нејзина реализација за сите организациски нивоа во организацијата е висок што значи дека се повеќе треба да се применува програмата за реализирање на обука на сите нивоа во една организација за подобрување на ефективноста и ефикасно работење во истата с (0,32).

Табела 25. Времетраењето на секоја обука е доволно долго за да се стекнат потребните знаења и вештини

Вид на организација	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не се согласувам	Воопшто не се согласувам	Вкупно
Приватен сектор Фреквенција(f)	31	11	11	7	60
Приватен сектор Проценти (%)	51,7%	18,3%	18,3%	11,7%	100%
Јавен сектор Фреквенција(f)	29	13	11	7	60
Јавен сектор Проценти (%)	48,3%	21,7%	18,3%	11,7%	100%
Вкупно	60/100%	24/40%	22/36,6%	14/23,4%	120



Слика 28. Графички приказ на одговорите на вработените за тоа дали времетраењето на секоја обука е доволно долго за да се стекнат потребните знаења и вештини

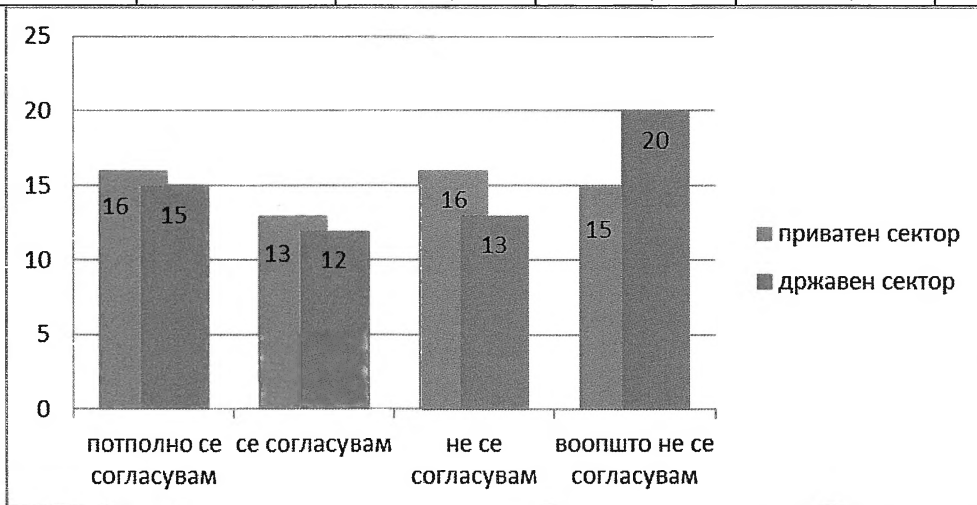
Од анализата на податоците од четвртото тврдење од овој дел се забележува поделеност во мислењата и во однос на времетраењето на обуките. Имено, 51% од испитаниците во приватниот сектор во потполност се согласуваат дека времетраењето е доволно за стекнување на потребните знаења и вештини, а 48% се согласни во јавниот сектор. Врз основа на спроведениот X^2 тест го добивме следниот резултат:

$$X^2 = 6,90, \quad p > 0,05 \quad df = 2$$

Врз основа на добиениот резултат утврдуваме дека разликата не е статистички значајна и дека хипотезата се прифаќа, а тоа значи дека нема разлика во ставовите на испитаниците од јавниот и приватниот сектор во однос на времетраењето на обуката и стекнување на потребните знаења и вештини. Времетраењето на извршување на обуката нема влијание со стекнување на потребните знаења на вработените туку квалитетот на обуката е значаен во стекнување на потребните знаења и вештини кај вработените во сите организации. Интензитетот на појавите е многу мал кој укажува на непостоење на влијание помеѓу времетраење на обука и нејзино стекнување на вештини и знаења кај вработените с (0,03).

Табела 26. Ефектите од обуките се поголеми, доколку се реализираат во просториите на работната организација

Вид на организација	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не се согласувам	Воопшто не се согласувам	Вкупно
Приватен сектор Фреквенција(f)	16	13	16	15	60
Приватен сектор Проценти (%)	26,6%	21,7%	26,6%	25%	100%
Јавен сектор Фреквенција(f)	15	12	13	20	60
Јавен сектор Проценти (%)	25%	20%	21,7%	33,3%	100%
Вкупно	31/51,6%	25/41,7%	29/48,3%	35/58,3%	120



Слика 29. Графички приказ на одговорите на вработените за тоа дали ефектите од обуките се поголеми, доколку се реализираат во просториите на работната организација

Многу поделени мислења има и на петтото тврдење од овој дел, кое се однесува на зголемување на ефектите од обуките ако истите се реализираат во просториите на работната организација. Но, ова тврдење наиде на неочекувани резултати. Имено, со ова тврдење 25% од испитаниците во приватниот сектор и 33% од јавниот сектор воопшто не се согласуваат. Исто така, како што можеше да се забележи, мал процент од вкупниот број на анкетирани испитаници (25%) потполно се согласуваат со ова тврдење. Тие кои не се согласуваат со ова тврдење, истакнуваат дека подобри резултати од обуката би се постигнале доколку истата се спроведува надвор од работното место, односно надвор од организацијата во која работат. Ова се должи на фактот што некои од нив сметаат дека ако обуките се спроведуваат на работното место, истите нема да

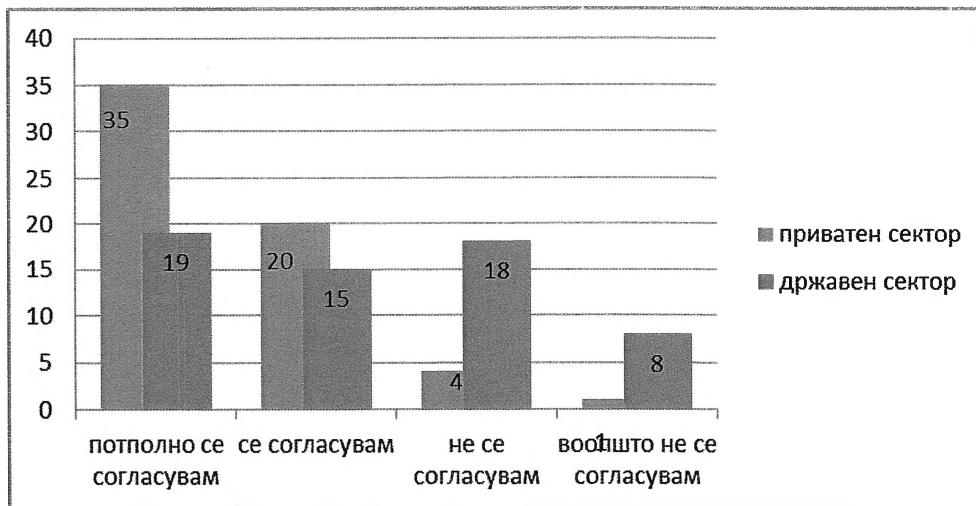
можат доволно да се концентрираат и да посветат соодветно внимание на самата обука, поради тековните работи кои ги извршуваат на работното место во организацијата. Врз основа на спроведениот X^2 тест го добивме следниот резултат:

$$X^2 = 6,98, p > 0,05 \quad df = 2$$

Врз основа на добиениот резултат утврдуваме дека разликата не е статистички значајна и дека хипотезата се прифаќа, а тоа значи дека нема разлика во ставовите на испитаниците од јавниот и приватниот сектор во однос на ефектите од обуките и нивно реализирање во просториите на работната организација. Интензитетот на зависност на појавата е многу низок што значи дека нема влијание во ефектот на обуката ако се одржува надвор од просториите на самата организација. Погоре констатиравме дека најголемо значење во обуката има мотивираноста кај вработените за време на одржување на обуката и спремноста на обучувачот за време на одржување на обуката кај вработените с (0,09).

Табела 27. Квалитетот на обуките е поголем, доколку обучувачите се експерти вработени во работната организација

Вид на организација	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не се согласувам	Воопшто не се согласувам	Вкупно
Приватен сектор Фреквенција(f)	35	20	4	1	60
Приватен сектор Проценти (%)	58,3%	33,3%	6,7%	1,7%	100%
Јавен сектор Фреквенција(f)	19	15	18	8	60
Јавен сектор Проценти (%)	31,7%	25%	30%	13,3%	100%
Вкупно	54/90%	35/58,3%	22/36,7%	9/15%	120



Слика 30. Графички приказ на одговорите на вработените за тоа дали квалитетот на обуките е поголем, доколку обучувачите се експерти вработени во работната организација

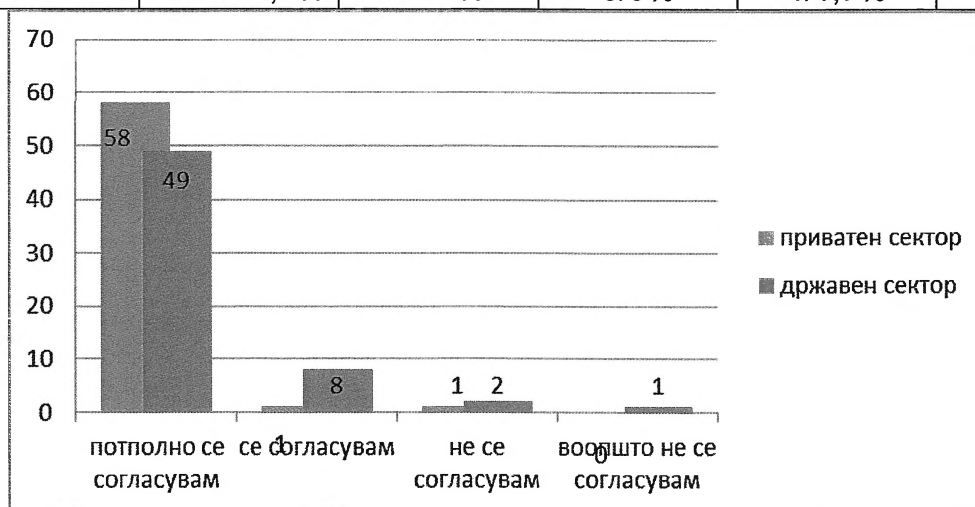
Со тврдењето дека квалитетот на обуките би бил поголем доколку обучувачите се експерти во одредената област кои се вработени во организацијата во потполност се согласуваат 58% од испитаниците во приватниот сектор, додека многу помал е процентот (31%) на вработените во јавниот сектор кои се согласуваат со ова тврдење. Со истото не се согласуваат 21% од испитаниците во јавниот сектор, додека кај испитаниците од приватниот сектор тој процент е значително помал, односно 4%. Врз основа на спроведениот X^2 тест го добивме следниот резултат:

$$X^2 = 7,54, p > 0,05 \text{ df} = 2$$

Врз основа на добиениот резултат утврдуваме дека разликата не е статистички значајна и дека хипотезата се прифаќа, а тоа значи дека нема разлика во ставовите на испитаниците од јавниот и приватниот сектор во однос на квалитетот на обуките, доколку обучувачите се експерти вработени во работната организација. Интензитетот на контингенција е низок што значи дека квалитетот на обуката е во спремноста и знаењето на обучувачите а тие можат да бидат и од други држави во зависност од спремноста на самата организација во организирање на обука на вработените с(0,009).

Табела 28. Доброволно би присуствувал на секоја обука, чии содржини ги задоволуваат моите интереси и очекувања

Вид на организација	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не се согласувам	Воопшто не се согласувам	Вкупно
Приватен сектор Фреквенција(f)	58	1	1	0	60
Приватен сектор Проценти (%)	96,6%	1,7%	1,7%	/	100%
Јавен сектор Фреквенција(f)	49	8	2	1	60
Јавен сектор Проценти (%)	81,7%	13,3%	3,3%	1,7%	100%
Вкупно	107/178,3%	9/15%	3/5%	1/1,7%	120



Слика 31. Графички приказ на одговорите на вработените за тоа дали доброволно би присуствувале на секоја обука, чии содржини ги задоволуваат нивните интереси и очекувања

Врз основа на обработените податоци од ова тврдење се дојде до резултат дека, без малку сите испитаници се согласуваат дека доколку содржината од обуката ги задоволува нивните интереси и очекувања, истите доброволно би учествувале во спроведувањето на обуките. По овој став, 96% од испитаниците во приватниот сектор и 81% од испитаниците од јавниот сектор, во потполност се согласуваат, додека само 0,8% од испитаниците воопшто не се согласуваат со ова тврдење, а причините ќе останат непознати. Врз основа на спроведениот χ^2 тест го добивме следниот резултат:

$$\chi^2 = 6,18, p > 0,05 \quad df = 2$$

Врз основа на добиениот резултат утврдуваме дека разликата не е статистички значајна и дека хипотезата се прифаќа, а тоа значи дека нема разлика во ставовите на испитаниците од јавниот и приватниот сектор во однос на доброволно присуство на обука од страна на вработените која ги задоволува нивните интереси и очекувања со соодветните содржини. $s(0,008)$ интензитетот е многу мал што значи дека нема влијание помеѓу содржините на обуката и задоволување на интересите и очекувањата кај вработените од двата сектора.

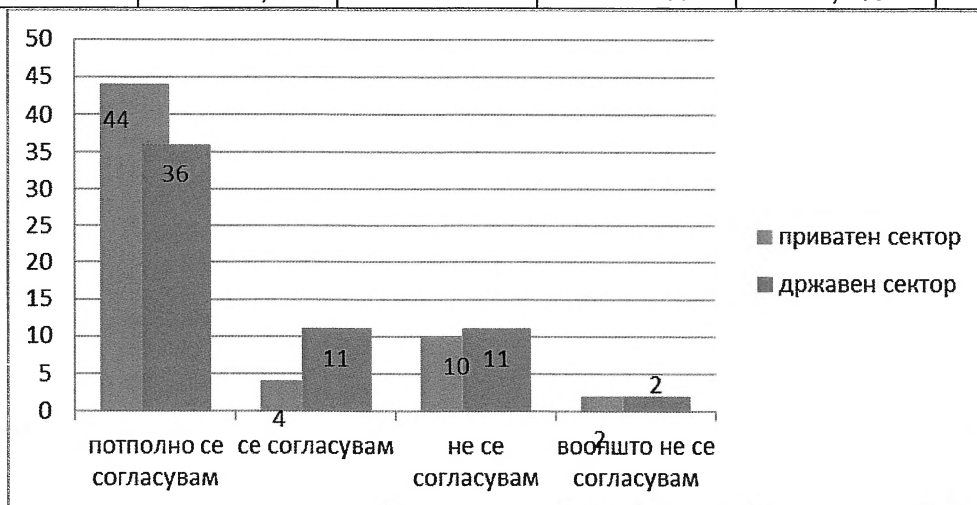
Во четвртиот дел на поставени тврдења, кој се однесува на соодветноста на програмите на обуките според интересите и барањата на работното место, поголемиот дел сметаат дека програмите за обуки се соодветно усогласени со потребите на работењето и истите се адаптирани според можностите на учесниците. Испитаниците, односно поголемиот дел од нив стојат позади тврдењето дека во организациите во кои работат, обуките недоволно се организираат на сите нивоа, дека е потребно вклучување и на поопштите служби кои се запоставени во овој дел, и дека најдобро е обуките да се спроведуваат надвор од организацијата. Поделени беа мислењата кои се однесуваа за времетраењето на обуките, каде што поголемиот дел од испитаниците сметаат дека истите треба да траат подолго, со цел да се обезбедат со сигурност потребните знаења и вештини на кадарот кој што се обучува.

V. Заинтересираност на вработените за обуки

Во овој последен дел со поставени тврдења, на кои испитаниците треба да ги дадат своите мислења, ќе може да се утврди заинтересираноста на вработените за посета на обуките и причините кои ги поттикнуваат за тоа.

Табела 29. Обуките се потребни за сите вработени, без разлика на возраст, пол и позиција во организацијата

Вид на организација	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не се согласувам	Воопшто не се согласувам	Вкупно
Приватен сектор Фреквенција(f)	44	4	10	2	60
Приватен сектор Проценти (%)	73,3%	6,7%	16,7%	3,3%	100%
Јавен сектор Фреквенција(f)	36	11	11	2	60
Јавен сектор Проценти (%)	60%	18,3%	18,3%	3,3%	100%
Вкупно	80/133,3%	15/25%	21/35%	4/6,6%	120



Слика 32. Графички приказ на одговорите на вработените за тоа дали обуките се потребни за сите вработени, без разлика на возраст, пол и позиција во организацијата

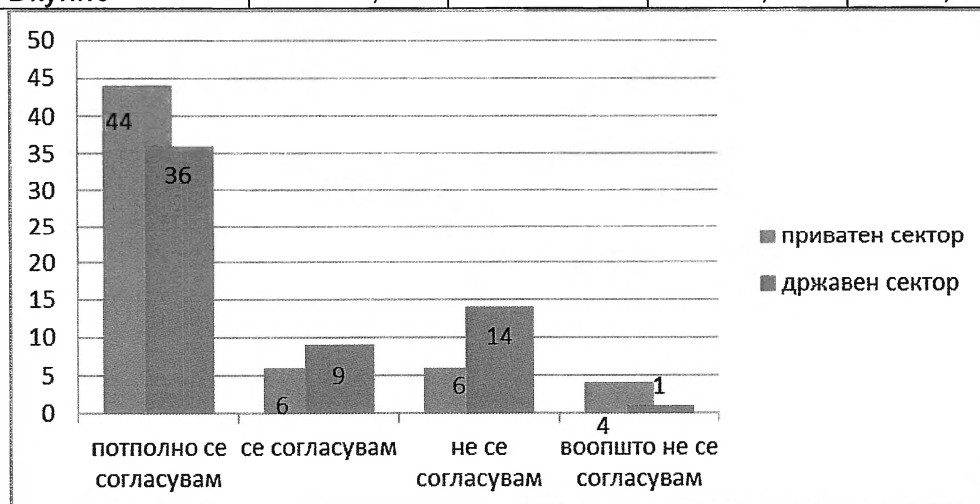
На првото тврдење од овој дел од истражувањето, кој се однесува на потребите од обука, дека обуките се потребни за сите вработени во организацијата, без разлика на возраста, полот и хиерархиската поставеност во организацијата во потполност се согласуваат 73% од испитаниците во приватниот сектор и 60% од вработените од јавниот сектор. Ова значи дека 66% од вкупниот број на испитаници имаат позитивно мислење по ова тврдење. Од друга страна, пак, 3% од испитаниците воопшто не се согласуваат со ова тврдење и сметаат дека обуките треба да бидат насочени само кон подредените вработени на кои им е потребно обучувањето, исклучувајќи ги менаџерите, директорите и раководните лица. Врз основа на спроведениот χ^2 тест го добивме следниот резултат:

$$\chi^2 = 10,21, p < 0,05 \quad df = 2$$

Врз основа на добиениот резултат утврдуваме дека разликата е статистички значајна и дека хипотезата не се прифаќа, а тоа значи дека има разлика во ставовите на испитаниците од јавниот и приватниот сектор во однос на примена на обуката за сите вработени, без разлика на возраст, пол и позиција во организацијата. $S(0,45)$ интензитетот е многу висок тоа значи дека колку повеќе се применуваат и одржуваат обуките во организациите толку постои поголема придобивка и резултат во работење во сите организации без разлика дали се во приватен или јавен сектор.

Табела 30. Вработените ги посетуваат само обуките за кои добиваат сертификат

Вид на организација	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не се согласувам	Воопшто не се согласувам	Вкупно
Приватен сектор Фреквенција(f)	44	6	6	4	60
Приватен сектор Проценти (%)	73,3%	10%	10%	6,7%	100%
Јавен сектор Фреквенција(f)	36	9	14	1	60
Јавен сектор Проценти (%)	60%	15%	23,3%	1,7%	100%
Вкупно	80/133,3%	15/25%	20/33,3%	5/8,4%	120



Слика 33. Графички приказ на одговорите на вработените за тоа дали ги посетуваат само обуките за кои добиваат сертификат

Според обработката на ставовите на анкетираниите вработени по тврдењето дека ги посетуваат само обуките за кои би добиле сертификат, може да се утврди дека од големо значење им е да се стекнат со знаења и вештини, но и да се

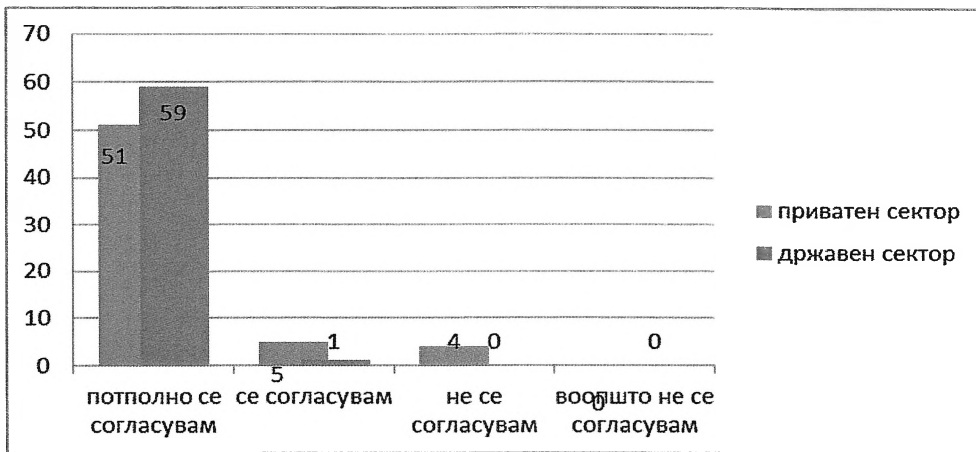
здобилат со сертификат. Имено, со ова тврдење, во потполност се согласуваат 73% од испитаниците од приватниот сектор и 60% од јавниот сектор, а воопшто не се согласуваат 4% од вкупниот број на анкетирани вработени во двата сектори. Врз основа на спроведениот X^2 тест го добивме следниот резултат:

$$X^2 = 4,98, p > 0,05 \quad df = 2$$

Врз основа на добиениот резултат утврдуваме дека разликата не е статистички значајна и дека хипотезата се прифаќа, а тоа значи дека нема разлика во ставовите на испитаниците од јавниот и приватниот сектор во однос на посета на обуката и добивање на сертификат. $S(0,006)$ интензитетот е многу низок што значи дека вработените треба да ја посетуваат обуката за примена и стекнување на знаења и вештини и нивна примена во работењето а не заради стекнување на одредени сертификати кои нема да им бидат од голема корист во работењето.

Табела 31. Вработените се заинтересирани само за обуките кои се реализираат за време на работните денови

Вид на организација	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не се согласувам	Воопшто не се согласувам	Вкупно
Приватен сектор Фреквенција(f)	51	5	4	0	60
Приватен сектор Проценти (%)	85%	8,3%	6,7%	/	100%
Јавен сектор Фреквенција(f)	59	1	0	0	60
Јавен сектор Проценти (%)	98,3%	1,7%	/	/	100%
Вкупно	110/183,3%	6/10%	4/6,7%	0	120



Слика 34. Графички приказ на одговорите на вработените за тоа дали се заинтересирани само за обуките кои се реализираат за време на работните денови

Високи 98% од вработените во јавниот сектор, или 85% од вработените во приватниот сектор во потполност се согласуваат да посетуваат обуки само доколку истите се спроведуваат во работни денови, согласувајќи се дека истите се всушност дел од процесот на работа во организацијата. Само 3% од вкупниот број испитаници не се согласуваат со ова тврдење. Врз основа на спроведениот χ^2 тест го добивме следниот резултат:

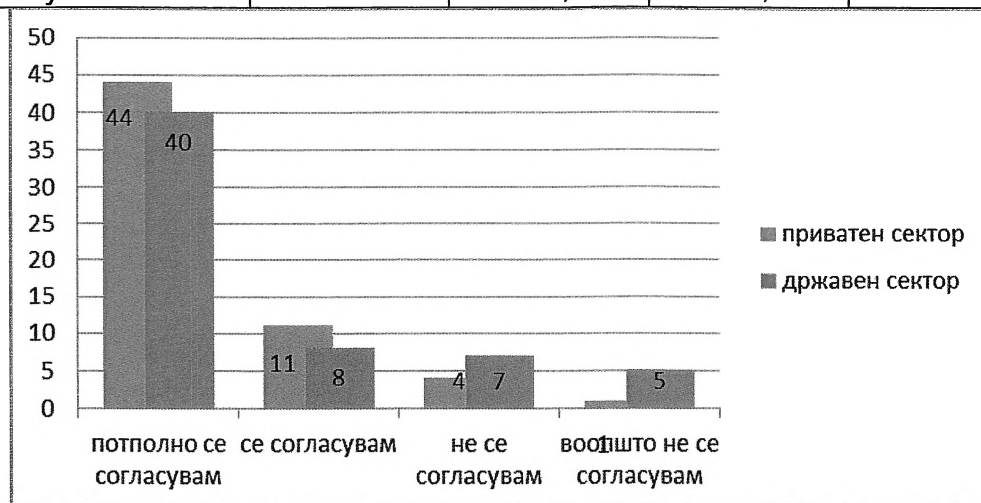
$$\chi^2 = 7,09, p > 0,05 \quad df = 2$$

Врз основа на добиениот резултат утврдуваме дека разликата не е статистички значајна и дека хипотезата се прифаќа, а тоа значи дека нема разлика во ставовите на испитаниците од јавниот и приватниот сектор во однос на примена и заинтересираност за одржување на обука само за време на работните денови. $S(0,03)$ интензитетот е многу низок а тоа значи дека нема никакво влијание во реализирање на обуката само во работните денови.

Табела 32. Повеќе посетени се обуки, чии сертификати овозможуваат побрз кариерен развој

Вид на организација	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не се согласувам	Воопшто не се согласувам	Вкупно
Приватен сектор Фреквенција(f)	44	11	4	1	60
Приватен сектор Проценти (%)	73,3%	18,3%	6,7%	1,7%	100%
Јавен сектор Фреквенција(f)	40	8	7	5	60

Јавен сектор Проценти (%)	66,7%	13,3%	11,7%	8,3%	100%
Вкупно	84/140%	19/31,6%	11/18,4%	6/10%	120



Слика 35. Графички приказ на одговорите на вработените за тоа дали повеќе посетени се обуките чии сертификати овозможуваат побрз кариерен развој

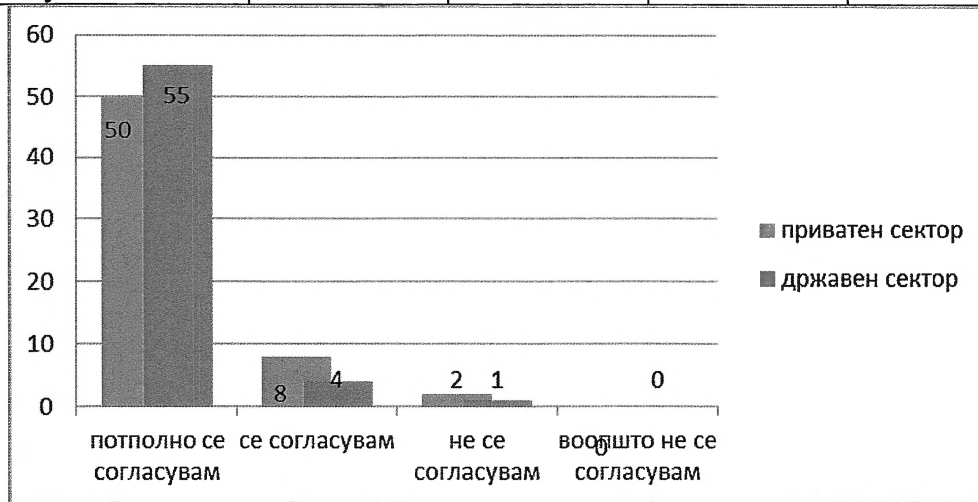
Со тврдењето дека попосетени се обуките преку чии сертификати се овозможува побрз кариерен развој, во потполност се согласуваат 73% од испитаниците од приватниот сектор и 66% од анкетираниите вработени од јавниот сектор, додека мал процент од испитаниците и од двата сектори (5%) воопшто не се согласуваат. Врз основа на спроведениот Х2 тест го добивме следниот резултат:

$$X^2 = 7,02, p > 0,05 \quad df = 2$$

Врз основа на добиениот резултат утврдуваме дека разликата не е статистички значајна и дека хипотезата се прифаќа, а тоа значи дека нема разлика во ставовите на испитаниците од јавниот и приватниот сектор во однос на примена на обука чии сертификати овозможуваат побрз кариерен развој. С(0,12) интензитетот на зависноста на појавите е низок што значи дека нема влијание во примена на обука чии сертификати овозможуваат побрз кариерен развој кај вработените.

Табела 33. Обуките кои овозможуваат поголема материјална добивка се повеќе интересни за вработените

Вид на организација	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не се согласувам	Воопшто не се согласувам	Вкупно
Приватен сектор Фреквенција(f)	50	8	2	0	60
Приватен сектор Проценти (%)	83,3%	13,3%	3,3%	/	100%
Јавен сектор Фреквенција(f)	55	4	1	0	60
Јавен сектор Проценти (%)	91,6%	6,7%	1,7%	/	100%
Вкупно	105/174,9%	12/20%	3/5%	0	120



Слика 36. Графички приказ на одговорите на вработените за тоа дали обуките кои овозможуваат поголема материјална добивка се повеќе интересни за вработените

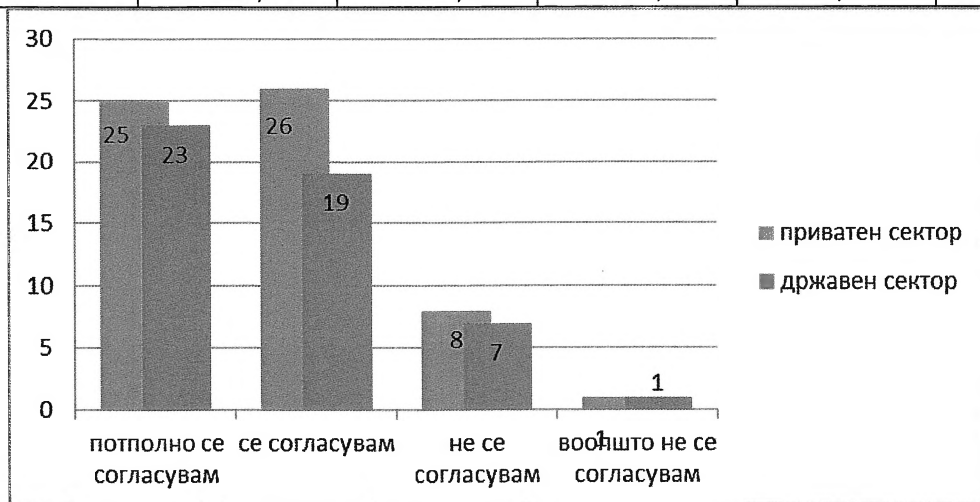
По обработка на податоците за тврдењето дека постои поголема заинтересираност за обуките кои овозможуваат поголема материјална добивка, заклучивме дека потполно се согласуваат 83% од испитаниците во приватниот сектор, додека во јавниот сектор процентот на согласност по ова тврдење е малку поголем и изнесува 91%. Многу е мал процентот на испитаници кои не се согласуваат со ова тврдење (2,5%). Ова е очекуван резултат бидејќи материјалната добивка е дополнителна мотивација за вработените за поефективно работење а со тоа и поголема желба за посетување на обуки кои ќе им овозможат на вработените подобрување на деловните резултати. Врз основа на спроведениот χ^2 тест го добивме следниот резултат:

$$\chi^2 = 7,34, p > 0,05 \quad df = 2$$

Врз основа на добиениот резултат утврдуваме дека разликата не е статистички значајна и дека хипотезата се прифаќа, а тоа значи дека нема разлика во ставовите на испитаниците од јавниот и приватниот сектор во однос на посетување на обуките кои овозможуваат поголема материјална добивка и истите се интересни за вработените. Вработените треба да ги посетуваат оние обуки кои се адекватни за нивните работни места за поголема успешност во реализирање на работните задачи. С(0,009) постои низок интензитет на зависност во појавите.

Табела 34. Обуките на кои присуствуваат учесници од различни работни организации, имаат поголем ефект и се повеќе посетени

Вид на организација	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не се согласувам	Воопшто не се согласувам	Вкупно
Приватен сектор Фреквенција(f)	25	26	8	1	60
Приватен сектор Проценти (%)	41,7%	43,3%	13,3%	1,7%	100%
Јавен сектор Фреквенција(f)	23	19	7	1	50
Јавен сектор Проценти (%)	46%	38%	14%	2%	100%
Вкупно	48/ 87,7%	45/ 81,3%	15/ 27,3%	2/ 3,7%	120



Слика 37. Графички приказ на одговорите на вработените за тоа дали обуките на кои присуствуваат учесници од различни организации, имаат поголем ефект и се повеќе посетени

Врз основа на последното тврдење, повеќе од јасно е дека оние обуки на кои присуствуваат учесници од различни работни организации заеднички имаат

поголем ефект и поголема посетеност. Споделувањето на знаењето со останатите организации е од голема корист. И со тоа потполно се согласуваат 41% од испитаниците во приватниот сектор, односно 46% од испитаниците во јавниот сектор. Врз основа на спроведениот χ^2 тест го добивме следниот резултат:

$$\chi^2 = 5,98, p > 0,05 \text{ df} = 2$$

Врз основа на добиениот резултат утврдуваме дека разликата не е статистички значајна и дека хипотезата се прифаќа, а тоа значи дека нема разлика во ставовите на испитаниците од јавниот и приватниот сектор во однос на тоа дека обуките на кои присуствуваат учесници од различни работни организации имаат поголем ефект и се повеќе посетени. $S(0,08)$ интензитетот на појавите е многу низок што значи дека нема никакво влијание во учествување на обука од други организации со реализирање на обуката и со квалитетот на обуката кај вработените.

Од анализата на податоците на сите тврдења од овој петти дел од анкетирањето може да се заклучи дека и во двата сектори заинтересираноста на вработените за обуки е голема во зависност од одредени фактори како што се: добивање на сертификат по обуката, материјална добивка, кариерен развој во работата и др. Исто така вработените се изјасниле дека интересот за обучување е поголем и доколку има учесници и од други работни организации и доколку обуките се одржуваат и во работни денови бидејќи истите се всушност дел од процесот на работа во организацијата. Вработените најмногу ги посетуваат оние обуки за кои сметаат дека позитивно ќе им влијаат на своето работно место и ќе придонесат за поголем успех во работењето.

2. Анализа на резултатите добиени од структурираното интервју наменето за менаџерите во јавен и приватен сектор

Во продолжение на истражувачкиот дел, ќе бидат накратко анализирани резултатите добиени од двата сектори (јавниот и приватниот), дадени според интервју прашалник кој се однесуваше само за менаџерите во организацијата на различни сектори, кои според истражувањето беа вкупно 30 (14 од приватниот сектор и 16 од јавниот сектор). Имено, на испитаниците им беше даден прашалник составен од 12 прашања, на кои требаше да се изјаснат, односно да дадат соодветни свои мислења, ставови, односно одговори. Следува приказот од добиените резултати од овој истражувачки дел.

1. 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)?

На првото прашање, кое се однесуваше на ставот на испитаниците во врска со потребата од спроведување на обуките, испитаниците од приватниот сектор се изјасниле дека редовно имаат организирани обуки и дека во истите вработените се редовно вклучени. Вработените во овој сектор почесто се вклучени во обуки преку проекти а поретко во класични обуки. За разлика од состојбата во приватниот сектор, во јавниот сектор сликата е поинаква, односно дека организираат обуки во организациите од јавниот сектор се изјасниле 13 од 16 испитаници и дека не се организираат обуки рекле 3 од нив. Вработените во овој сектор најчесто се вклучени во обуки предадени во тек на работата како пренос на знаење од колега на колега. Најзастапени во овој сектор се интерните обуки за разлика од приватниот каде се практикуваат екстерни обуки. Слични се и одговорите дадени во овој сектор кои се однесуваат на вклученоста на вработените. Имено, 12 од испитаниците – менаџери во јавниот сектор велат дека и вработените се вклучени во обуките, додека 4 од нив не се согласуваат со овој став. Наведеното е прикажано и табеларно во табелата која следува. Кај приватниот сектор, дека се организираат обуки се согласни 13 испитаници и дека постои вклученост на вработените се изјасниле 12 испитаници. Во овој сектор се изјасниле дека потреба за обуки постои и е неопходно за оваа

организација. Тие најчесто се прават перманентно и наменски не само со потребните обрасци туку и теренски и кабинетски, со секојдневни совети и со размена на искуства.

Табела 35. Став на менаџерите за потребата од обука во организацијата

Став во врска со потребата од обука	Сектор			
	Приватен		Јавен	
Став:	да	Не	Да	Не
Организирање на обуки	13	1	13	3
Вклученост на вработените	12	2	12	4

2. 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?

Кога станува збор за досегашните искуства и ставови во врска со видот на обуки кои се застапени во организациите и за начинот на кој тие се реализираат, испитаниците од приватниот сектор 13 се изјасниле дека имаат позитивен став, Одржувани се различни типови на обуки, интерни и екстерни. Типот на обуките секогаш зависи од потребата на работното место и се со цел да се продлабочат знаењата за дадена проблематика и да се насочи вработениот кон истата. Интерните обуки се најчесто од типот на учење или усовршување на работа во одредени софтвери и тие обуки ги одржуваат инженери кои имаат поголемо искуство при работа на дадениот софтвер. Ваквиот тип на обуки се покажале како доста корисни и позитивно влијаеле врз ефикасноста на работењето. Еден вработен се изјаснил со негативен став којшто смета дека покрај обуките за пракса, ним како на инженери им недостасуваат методологии и програми, а постојат само планови и извештаи. Кај јавниот сектор, 13 имаат позитивен став, а 3 од испитаниците имаат негативно мислење по ова прашање. Од овој сектор се изјасниле дека досегашните обуки се претежно интерни од аспект на вовед во извршување дадени тековни обврски, спроведувани од поискусните вработени и сметаат дека во иднина е потребно да се реализираат

обуки кои се однесуваат на вештини во комуникацијата, како и обуки за усовршување на техничките вештини.

Табела 36. Став на менаџерите за видот на обуки застапени во нивната организација

Став во врска со видот на обуки застапени во организацијата	Сектор	
	Приватен	Јавен
Позитивен	13	13
Негативен	1	3

Кога требаше да се наведе кој од начините за реализација на обуките е посоодветен, односно дали тоа е обука на работно место или обука надвор од работното место, резултатите беа поделени. Имено, кај приватниот сектор 4 од испитаниците се за организирање на обуките на работното место, а 10 се изјасниле дека е подобро истите да бидат организирани надвор од работното место. Што се однесува до мислењата на испитаниците од јавниот сектор, поголемиот број од нив, односно 12, сметаат дека подобро е реализирањето на обуките да биде на работното место, а 4 од нив се за реализација на обуките надвор од работното место.

Табела 37. Став на менаџерите за начинот на реализирање на обуките во организацијата

Начин на реализирање на обуките	Сектор	
	Приватен	Јавен
На работно место	4	12
Надвор од работно место	10	4

3. Дали се ангажирани вработените од сите организациски нивоа во процесот на обука?

На прашањето за тоа дали се опфатени во обуките вработени од сите организациски нивоа, во приватниот сектор 9 менаџери се изјасниле позитивно, 2 одговориле негативно, додека 3 од нив се изјасниле со „не знам“.

Кај испитаниците од јавниот сектор, 9 испитаници се согласуваат дека во обуките се ангажирани вработените од сите организациски нивоа, 4 велат дека не се опфетени сите организациски нивоа, додека 3 од нив одговориле со „не знам“, односно немаат став по ова прашање. Истото е прикажано табеларно во табелата која што следува.

Табела 38. Став на менаџерите за тоа дали во обуки се ангажирани сите вработени во организацијата

Дали се ангажирани вработени од сите нивоа во организацијата?	Сектор	
	Приватен	Јавен
ДА	9	9
НЕ	2	4
НЕЗНАМ	3	3

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

За тоа колку изборот на методи за обука е во согласност со интересот, можностите и способностите на вработените кои се опфатени со обуката, во приватниот сектор со „многу“ одговориле 11 од испитаниците, а со „средно“ 3 од нив. Во приватниот сектор немаше испитаници кои сметаат дека малку изборот на методи за обука е во согласност со интересот, можностите и способностите на вработените кои се опфатени со обуката. Се изјасниле дека изборот на методите за дадени обуки се врши врз основа на профилот на вработените за истите да бидат во согласност со нивниот интерес и можностите, а исто така кога се организира интерна обука или се одлучува присуство на екстерна обука, изборот на вработени кои ќе присуствуваат на истата се прави во согласност со нивниот интерес, можностите и способности за следење на обуката. Кај испитаниците од јавниот сектор, има различни мислења по ова прашање. Само 5 од испитаниците сметаат дека навистина изборот на методите е соодветен, 9

мислат дека истиот избор е малку соодветен, а има и 2 од нив кој велат дека многу малку е соодветен овој избор на методи. Методот на спроведување на обуките може да се издигне на повисоко ниво. Односно одредени обуки да се спроведуваат од лица кои се оспособени за спроведување на одреден вид на обуки (интерни или екстерни), се изјасниле во јавниот сектор.

Табела 39. Став на менаџерите за тоа колку изборот на методи за обука е во согласност со можностите на вработените

Колку изборот на методи за обука е во согласност со интересот, можностите и способностите на вработените кои се опфатени со обуката?	Сектор	
	Приватен	Јавен
МНОГУ	11	5
СРЕДНО	3	9
МАЛКУ	0	2

5. Колку обуките придонесуваат за поефикасно работење на вработените?

Во приватниот сектор, 11 од испитаниците сметаат дека обуките многу имаат придонес во ефикасноста во работењето на вработените односно, дека обуките се клучни за следење на трендовите во работењето и дека на вработените ќе им овозможи да си го обноват своето дотогашно знаење а воедно да научат и нешто ново. Само 3 од нив велат дека истите имаат многу мал придонес бидејќи на обуките се само пасивни слушатели без интеракција. Кај јавниот сектор, бројот на оние кои мислат дека придонесот е многу мал е поголем и изнесува 13, додека 3 сметаат дека обуките имаат голем придонес во ефикасноста во работењето на вработените во организацијата. Од овој сектор се изјасниле дека реално, обуките придонесуваат некаде околу 50 проценти, што според нив е малку и тие треба да бидат посилни, практични и обучувачите и обучените

лица да имаат поголем ефект во работењето.

Табела 40. Став на менаџерите за тоа колку обуките придонесуваат за ефикасно работење на вработените во нивната организација

Колку обуките придонесуваат за поефикасно работење на вработените?	Сектор	
	Приватен	Јавен
МНОГУ	11	3
МАЛКУ	3	13

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

На прашањето дали одделот за ЧР успешно ги идентификува стратегијата и целите на организацијата и во согласност со тоа ја утврдува програмата за обука испитаниците од приватниот сектор во голем дел се согласуваат, односно 12 одговориле позитивно, додека само 2 испитаника одговориле негативно. Во јавниот сектор резултатите се поразлични. Имено, 7 се изјасниле позитивно по ова прашање, додека 9 велат дека одделот за ЧР не ги идентификува успешно стратегијата и целите на организацијата и во согласност со тоа, не се утврдува соодветно програмата за обука.

Табела 50. Став на менаџерите за тоа дали одделот на ЧР успешно ги утврдува стратегијата и целите на организацијата, а со тоа и програмата за обука

Дали одделот за ЧР успешно ги идентификува стратегијата и целите на организацијата и во согласност со тоа ја утврдува програмата за обука?	Сектор	
	Приватен	Јавен

ДА	12	7
НЕ	2	9

7. 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?

Дека изборот на програма за обука е соодветна на потребите на работното место, согласни се 12 испитаници од приватниот сектор а 2 не се согласни, додека кај јавниот сектор половина од испитаниците се согласуваат, а половина од нив не се согласуваат со ова мислење.

Табела 51. Став на менаџерите за тоа дали изборот на програма за обука одговара на потребите на работното место

Дали изборот на програма за обука одговара на потребите на работното место?	Сектор	
	Приватен	Јавен
ДА	12	8
НЕ	2	8

Дека изборот на програмата влијае на оспособеноста на вработените да придонесат во насока на остварување на долгорочните цели и организациската стратегија 13 од испитаниците во приватниот сектор се согласуваат, а само 1 од нив не се согласуваат. Според нив, изборот на програмата за обука секогаш се одлучува врз основа на потребите на работното место. Влијанието кое ќе го има обуката врз долгорочните цели и организациската стратегија ќе зависи од залагањето на самите вработени и нивните тековни работни ангажмани. Кај јавниот сектор, повторно мислењата се поделени, односно позитивно се изјасниле 10, а негативно 6 од вкупниот број на испитаниците. Тие сметаат дека е потребно да се подигне нивото на спроведување на обуките и истите да се третираат како важен дел од усовршување на работните процеси.

Табела 52. Став на менаџерите за тоа дали изборот на програма влијае на способноста на вработените да придонесат за остварување на долгорочните цели на организацијата

Дали изборот на програмата влијае на оспособеноста на вработените да придонесат во насока на остварување на долгорочните цели и организациската стратегија?	Сектор	
	Приватен	Јавен
ДА	13	10
НЕ	1	6

8. На кој начин во вашата организација се утврдува потребата за обука за одредено работно место?

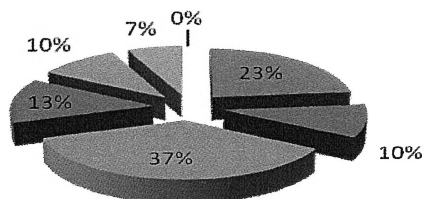
Според она што може да се забележи од одговорите дадени по основ на ова прашање, може да се забележи дека во организациите од приватниот сектор многу посериозен и потемелен е пристапот при утврдување на потребата за обука на одредени вработени за одредено работно место во организацијата во која што работат. Истото, во продолжение е прикажано табеларно и графички, со што би можело многу полесно да се воочат разликите кај приватниот и кај јавниот сектор.

Табела 53. Став на менаџерите од јавен сектор за начинот на утврдување на потребата за обука за одредено работно место

Утврдување на разликата меѓу планираниот стандард на работа, однесувањето, праксата на вработените и она што е моментално актуелно	3
Анализа на работните места, психолошки и професионален профил на вработените, планови за развој, финансиска ситуација и сл.	1
Разговор со непосредниот менаџер	7

Разговор со вработените	2
Самооценување	2
Прашалници за поголем број од вработените	1
Следење на работата и директно набљудување	0

- Утврдување на разликата меѓу планираниот стандард на работа, однесувањето, праксата на вработените и она што е моментално актуелно
- Анализа на работните места, психолошки и професионален профил на вработените, планови за развој, финансиска ситуација и сл.
- Разговор со непосредниот менаџер
- Разговор со вработените
- Самооценување
- Прашалници за поголем број од вработените
- Следење на работата и директно набљудување



Слика 38. Графички приказ на одговорите на менаџерите од јавен сектор за утврдување на потребата од обука

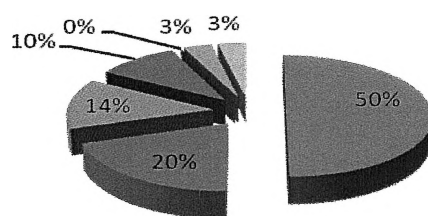
Табела 54. Став на менаџерите од приватен сектор за начинот на утврдување на потребата за обука за одредено работно место

Утврдување на разликата меѓу планираниот стандард на работа, однесувањето, праксата на вработените и она што е моментално актуелно	6
Анализа на работните места, психолошки и професионален профил на вработените, планови за развој, финансиска ситуација и сл.	3
Разговор со непосредниот менаџер	2
Разговор со вработените	1

Самооценување	0
Прашалници за поголем број од вработените	1
Следење на работата и директно набљудување	1

- Утврдување на разликата меѓу планираниот стандард на работа, однесувањето, праксата на вработените и она што е моментално актуелно
- Анализа на работните места, психолошки и професионален профил на вработените, планови за развој, финансиска ситуација и сл.
- Разговор со непосредниот менаџер

- Разговор со вработените
- Самооценување
- Прашалници за поголем број од вработените
- Следење на работата и директно набљудување



Слика 39. Графички приказ на одговорите на менаџерите од приватен сектор за утврдување на потребата од обука

9. 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)?

Кога станува збор за времетраењето на обуките, според табеларниот приказ може да се забележи дека испитаниците опфатени во приватниот сектор сметаат дека од обука во времетраење до една седмица не може да се очекува забележително подобрување на резултатите во работењето. Времетраењето на обуките се прилагодува соодветно за секој вработен и соодветно на процесот за кој е потребно да се спроведе одредена обука. Поголемиот дел од нив сметаат дека од 1 до 2 седмици е идеално времетраење на обуките, за да може резултатите да бидат воочливи преку успешноста во работењето на вработените. Значително различен е ставот на испитаниците од јавниот сектор,

кој како што може да се види и од табелата, поголемиот дел од нив сметаат дека сосема доволно е обуките да бидат со времетраење од еден ден до една седмица. Тоа најдобро може да се каже кога ќе се започне со одредена обука, па потоа ќе се согледа од работа на поединците. Некои менаџери пак одговориле дека не секогаш е доволно времетраењето на обуките за стекнување на потребните вештини презентирани на самата обука. Сепак, за усовршување и изучување на проблематиката од обуката потребно е дополнително залагање од страна на вработените и примена на изучените работи во текот на работењето.

Табела 55. Став на менаџерите за времетраењето на обуките

Колкаво е времетраењето на обуките	Сектор	
	Приватен	Јавен
1 ден	0	6
Од 2 до 5 дена	0	3
Од 1 до 2 седмици	7	3
Повеќе од 2 седмици	5	2
Повеќе од 1 месец	1	1
Повеќе	1	1

Дека времетраењето на обуките наведено претходно е соодветно на потребите на секој од вработените кои се опфатени со одреден вид на обука сметаат 13 испитаници од приватниот сектор, додека само 1 одговориле со „не знам“. Кај испитаниците од јавниот сектор, според табелата, може да се заклучи дека 5 сметаат дека времетраењето е соодветно, 8 дека истото не е и 3 немаат став.

Табела 56. Став на менаџерите за тоа дали времетраењето на обуките е соодветно за потребите на вработените

Дали времетраењето на обуките е соодветно на потребите на секој од вработените кои се опфатени со одреден вид на обука?	Сектор	
	Приватен	Јавен
ДА	13	5
НЕ	0	8
НЕЗНАМ	1	3

10. Како влијаат обуките врз интересот, мотивацијата и однесувањето на вработените?

Конечно, на ова прашање позитивно одговорија сите менаџери како од приватниот, така и од јавниот сектор. Имено, сите испитаници (менаџери од двата сектори кои се предмет на истражување) се согласуваат дека спроведувањето и учеството на обуките позитивно влијае како врз интересот и мотивацијата, така и врз однесувањето на вработените. Сметаат дека обуките имаат влијание врз мотивацијата и интересот на вработените вклучувајќи го и самиот факт што компанијата придонесува за нивна професионална надградба.

Табела 57. Став на менаџерите за тоа како влијаат обуките врз интересот, мотивацијата и однесувањето на вработените

Влијание на обуките врз интересот, мотивацијата и однесувањето на вработените	Сектор	
	Приватен	Јавен
ПОЗИТИВНО	14	16
НЕГАТИВНО	0	0

11. Дали Вашата организација ги почитува законските регулативи во однос на обуката на вработените?

Исто така и по ова прашање може да се забележи усогласеност и кај двата сектори, но резултатите дадени во табелата, мора да се земат со резерва, имајќи предвид дека некои од менаџерите во организациите и од приватниот и од јавниот сектор можеби не се запознати доволно или не се компетентни за толкување или за соодветно познавање на правната, односно законската регулатива која е поврзана со обуките на вработените. Ова прашање беше со малку поширок карактер, односно, менаџерите требаше да направат дистинкција помеѓу законските регулативи и одредени обуки кои се од исклучителна потреба само за целите на организацијата. Имено, како законски регулирана потреба од обука, на пример, претставува обуката која се однесува на безбедноста и здравјето на вработените при работа, која обука е пропишана со законска регулатива, додека постојат одредени обуки кои не се регулирани со ниту еден закон, како што е на пример обуката за учење на одредени компјутерски програми. Сепак, дадените одговори на ова прашање, ќе бидат дадени табеларно, и истите нема да бидат земени предвид при изнесувањето на заклучоците од овој дел на истражувањето.

Табела 58. Став на менаџерите за тоа дали организацијата ги почитува законските регулативи во однос на обуките

Дали организација во која работите ги почитува законските регулативи во однос на обуката на вработените?	Сектор	
	Приватен	Јавен
ДА	14	15
НЕ	0	1

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

Според дадените одговори за тоа кој од методите за обука на вработените најчесто се применувани во организациите во кои работат испитаниците, односно дали се тоа информационалните методи, кои се базираат на еднонасочната комуникација, кога на посетителите само им се трансмитираат информациите од одредена област на знаење или експериментални методи, кои се базираат на перманентна интеракција помеѓу инструкторите и посетителите на обуката, мислењата на испитаниците беа следните:

Приватен сектор – кај приватниот сектор, испитаниците во најголем број одговориле дека ги следат светските трендови, и дека обуката на работното место, инструктажата со употреба на компјутери, обуката на симулатори, игри и симулации, студии на случај и анализи, играње на различни улоги, моделирање на однесувања, вежби за сензитивност се најмногу застапени методи при реализирање на одреден вид на обуки. Од ова може да се заклучи дека кај приватниот сектор најчесто се употребуваат експерименталните методи за обука на вработените.

Јавен сектор – кај јавниот сектор, според одговорите дадени од страна на испитаниците, можеше да се заклучи дека кај овие организации повеќе се застапени информационалните методи на обука на вработените, каде што спаѓаат предавањата, давање на предавања снимени на ЦД, самостојно учење од книги, материјали, литература, таторски метод и слично. Значи кај јавниот сектор послабо се следат светските трендови при изборот на методите за обука.

IV. Заклучок

„Организација без луѓе е невозможна, што значи дека човекот е составен дел од секоја организација. Квалитетно обучениот и развиениот човечки ресурс е највредниот ресурс на една организација. Тој може да го надомести недостатокот на другите ресурси.“

McCall Jr., M.VV., Lombardo, M.M., Morrison, A.M., (1988),

„Lessons of Experience“

Општата цел на обуката и развојот на вработените, како функции на менаџментот за човечки ресурси е остварување на успех преку луѓето. Обуката на кадри претставува напор, организацијата да им овозможи на вработените полесно да ги научат техничките детали, а развојот се однесува на учењето на вработените на вештини коишто им се потребни за работа.

Обуката и развојот на вработените станува сè позначајна активност во рамките на функцијата на човечките ресурси покрај глобализацијата на светската економија, зајакнувањето на потребата за водство, растечкото значење на знаењето, потребата од привлекување на талентирани поединци, зајакнување на фокусот врз квалитетот и промените.

Денес поголемиот дел од вниманието е насочено кон човечките ресурси, а со цел за усовршување и развивање на деловното работење. Тоа подразбира различни активности и обезбедување на услови за соодветно поврзување на човечките потенцијали со материјалните елементи на производството.

Преку обуката и развојот на вработените, се нагласува дека луѓето во една организација се вредни, односно важни ресурси за кои е потребно значително вложување. Доколку во организацијата постојат основни услови за професионаен развој, тоа обезбедува мотивација, чувство на задоволство, продуктивност и рамномерен развој на способностите кај вработените.

Како кај приватниот, така и кај јавниот сектор, обуката претставува предмет на работа на менаџментот или секторот задолжен за човечки ресурси, кој има за задача планирање на обуките, безбедност на вработените и оценување на нивната потреба. Затоа од голема важност е менаџерите или

раководните кадри во целост да бидат запознати со целите и стратегиите на организациите во кои работат, со промените во надворешното опкружување, со новата технологија, како и со конкуренцијата на пазарот, со што би можело соодветно да биде креиран видот и ориентацијата на обуките кои што треба да се спроведат. Од оваа гледна точка, потребно е организациите да бидат подготвени да одвојат доволно средства за да ги овозможат едукацијата и обучувањето на вработените за остварување на сопствените цели и потреби.

Обуката овозможува ефективна селекција на кандидатите за работа и со тоа го олеснува процесот на идното насочување на нивната работа кон остварување на идните цели. Овој магистерски труд е фокусиран на значењето на обуката и нејзините ефекти од примена врз вработените во организации од приватен и јавен сектор.

Предмет на истражување на овој магистерски труд се обуките и нивната функција во развојот на вработените во организациите од јавен и приватен сектор.

Врз основа на темелното истражување кое го спроведовме во овој магистерски труд можеме да заклучиме дека *ја потврдуваме генералната хипотеза* а тоа значи дека применувањето на обуките во организациите без разлика дали се од приватен или јавен сектор придонесуваат за поефективно и поефикасно работење кај вработените а исто така и за повисок кариерен развој на сите вработени од двата сектора.

Со поставената *потхипотеза Х1* дека постојат разлики во однос на значењето и проценката на потребите од обуки на вработените во јавниот и приватниот сектор се утврди дека постојат разлики во однос на значењето и проценката на потребите од обуки на вработените во јавниот и приватниот сектор и истата се потврдува.

Обуките придонесуваат кај вработените да се развие мотивација за континуирано обучување и со тоа ја потврдуваме поставената *потхипотеза Х2* со која докажуваме дека со примена на обуката се поттикнува мотивацијата кај сите вработени од двата сектора.

Обуките придонесуваат за зголемување на ефикасноста во работењето кај вработените. Со ова ја докажуваме третата *подхипотеза Х3* дека со

применување на обуките во сите организации се зголемува ефективноста и во работењето во двата сектора.

Врз основа на добиените резултати утврдуваме дека нема разлика и зависност на доброволно присуство на обука од страна на вработените и задоволување на интересот, од страна на обуката со соодветните содржини. Интензитетот е многу мал што значи дека нема влијание помеѓу содржините на обуката и задоволување на интересите и очекувањата кај вработените од двата сектора.

Со добиениот резултат за примена на обуката на вработените во организацијата и нејзината усогласеност со потребите на работното место утврдивме дека постои влијание и зависност помеѓу нив а со тоа ја потврдуваме и *потхипотезата Х4* која се однесува на соодветните програми на обуките според интересот и барањата на работното место. Интензитетот на програмата за обука во организацијата и нејзината усогласеност со потребите на работното место се со среден интензитет. Тоа значи дека од големо значење е извршувањето на обуката на вработените и нејзината усогласеност со потребите на работното место во организациите. Исто така постои зависност на содржината на обуките и нејзина адаптираност според можностите на учесниците во организацијата. Нивниот интензитет е висок што значи дека содржината на обуката треба да биде адаптирана според можностите на учесниците во неа за подобар ефект во нејзината примена.

Вработените се интересираат за посетување на обуки и сметаат дека им се потребни. Вработените најмногу ги посетуваат оние обуки за кои сметаат дека позитивно ќе им влијаат на своето работно место и ќе придонесат за поголем успех во работењето. Со ова исто така ја потврдивме и последната *потхипотеза Х5* дека вработените најмногу се интересираат за онаа обука која им е од значење за нивното работење и со која ќе придонесат за поголем успех во работењето и успех во самата организација.

Овој магистерски труд заедно со истражувањето може да им послужи на сите менаџери без разлика дали се од приватен или јавен сектор, да ја увидат важноста која ја има примената на обуки на вработените во исполнувањето на статешките цели и поефикасното исполнување на работните задачи. Да посветат поголемо внимание при организирањето на обуки за своите вработени во организацијата, да одвојат повеќе средства за таа намена и на обуките да

гледаат како инвестиција, а не како трошок. Преку истражувањето може да се увиди дека применувањето на обуките во организациите од двата сектора, приватен и јавен, придонесуваат за поефективно и поефикасно работење кај вработените а исто така и за повисок кариерен развој на сите вработени од двата сектора. При подетална анализа на резултатите од истражувањето се дојде до заклучок дека приватниот сектор има посериозен и потемелен пристап кон спроведувањето на програмите за обуки. Сметам дека тоа е поради тоа што конкуренцијата е голема, а работењето се сведува на борба за опстанок на организацијата, а ова е повеќе изразено кај приватните организации.

Обуката преставува една од најважните функции во организацијата за поттикнување и учење на сите вработени за постигнување на ефективност и ефикасност во работењето, а исто така придонесува и за повисок кариерен развој на вработените.

V. Литература

1. Бојациоски Д., 2009, *Менаџмент на човечки ресурси*, Економски факултет- Скопје
2. Bogicevic V., 2003, *Menadzment ljudskih resursa*, Ekonomskifakultet- Beograd
3. Шуклев. Б., 2004, *Менаџмент*, Економски факултет- Скопје
4. Мак. центар за меѓународна соработка, 2008, *Менаџмент со човечки ресурси, прирачник*, Скопје
5. Трајковски Д; Димитријоска С. *Менаџирање на човекови ресурси во Јавна администрација (интерен материјал)*, Скопје
6. Николоски Т. 2000, *Психологија на трудот*, Филозофски факултет- Скопје
7. Галевска-А, Н., 2011, *Планирање на научно истражување (интерен материјал)*, Скопје
8. Закон за работните односи (Пречистен текст)
9. Службен весник на РМ, бр. 158 од 09.12.2010 година
10. Закон за државни службеници
11. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Novi Sad
12. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2008), *Human Resource Management*, England: Prentice Hall.
13. Berry, J.K., (1990), „*Linking Management development to Business Strategies*“, Training and Development Journal
14. Bogićević Milikić Biljana (2006), „*Menadžment ljudskih resursa*“, Ekonomski Fakultet, Beograd
15. Bolt, James. (1989) „*Executive Development*“, Harper Business,. New York

16. DeLong, D., Fahey, L., (2000), „*Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management*“, Academy of Management Executive
17. Fisher, S., Fofd, J., (1998), „*Differential Effects of Learner Effort and Goal Orientation on Two Learning Outcomes*“, Personnel Psychology
18. Gephart, M.A., Marsick, V.J., Van Buren, M.E., Spiro, M.S., (1996), „*Learning organizations come alive*“, New York
19. Mašić Branislav, Lončarević Ranko, Đorđević Boljanović Jelena, Menadžment, Beograd 2007.
20. McCall Jr., M.VV., Lombardo, M.M., Morrison, A.M., (1988), „*Lessons of Experience*“, Lexington, MA: Lexington Books
21. McCauley, C.D, Ruderman, M.N., Ohlott, P.J., Morrovv, J.E., (1994), „*Assessing the Development Components of Managerial Jobs*“, New York
22. Quinn, J.B., Andersen, P., Finkelstein, S., (1996), „*Leveraging Intellect*“, Academy of Management Executive
23. Quinn, J.B., Andersen, P., Finkelstein, S., 1996, „*Leveraging Intellect*“, *Academy of Management Executive*, 10: 7-39
24. Petković, M., Janićijević, N., Bogićević, B., (2003) „*Organizacij preduzeća*“, Beograd
25. Skinner, B.F., (1996) „*Science and Human Behavior*“, New York: Macmillan
26. Tomašević Vladimir (2007), „*Profesionalni razvoj i poslovne veštine*“, Univerzitet Singidunum, Beograd
27. Bandura, A. (1986) Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Englewood Cliffs, NJ, itd: Prentice Hall
28. Bolt, J. (1989) Executive development. New York: Harper Business
29. Campbell, R.J. (1991) HR development strategies. u: Wexley K.N. (ur.) *Developing Human Resources*, Washington, DC: BNA Books, 5-1-5-34

30. Campion, M.A., Cheraskin, L., Stevens, M.J. (1994) Career-related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of Management Review*, 37_ 1518-1542
31. Fisher, S., Ford, J. (1998) Differential effects of learner effort and goal orientation on two learning outcomes. *Personnel Psychology*, 51, str. 397-420
32. Fitzgerald, W. (1992) Training versus development. *Training and Development Journal*, May: 81-84
33. Gagne, R.M., Medsker, K.L. (1996) The conditions of learning. Orlando-New York: Harcourt and Brace
34. Gist, M.E., Mitchell, T.R. (1992) Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17, str. 183-221
35. Hall, D.T., Isabella, L.A. (1985) Downward moves and career opportunities. *Organizational Dynamics*, 14, str. 5-23
36. Hammer, A.L. (1993) Introduction to type and careers. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Pres
37. Hamner, W.C. (1974) Reinforcement theory and contingency management in organizational settings. u: Tosi H., W.C.Hamner (ur.) *Organizational behavior and management: A contingency approach*, Chicago: St. Clair Press
38. Hirsch, S.K. (1992) MBTI team member's guide. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press
39. Hitt, M.A., Tyler, B.B., Hardee, C., Parl, D. (1995) Understanding strategic intent in the global marketplace. *Academy of Management Executive*, 9, str. 12-19
40. Jonas, H.S., Fry, R.E., Srivasta, S. (1990) The office of the CEO: Understanding the executive experience. *Academy of Management Executive*, 4, str. 36-48
41. Knowles, M. (1990) The adult learner. Houston: Gulf Publishing

42. Locke, E.A., Latham, G.D. (1990) A theory of goal setting and task performance. Englewood Cliffs, NJ, itd: Prentice Hall
43. Locke, E.A., Shaw, K.N., Saari, L.M., Latham, G.P. (1981) Goal setting and task performance. *Psychological Bulletin*, 90, str. 125-152
44. London, M. (1985) Developing managers. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers
45. Mccall, M., Lombardo, M.M., Morrison, A.M. (1988) Lessons of experience. Lexington, MA, itd: Lexington Books
46. Mccauley, C.D., Lombardo, M.M., Usher, C.J. (1989) Diagnosing management development needs: An instrument based on how managers develop. *Journal of Management*, 15. 389-403
47. Noe, R.A., Wilk, S.L., Mullen, E.J., Wanek, J.E. (1997) Employee development: Issues in construct definition and investigation of antecedents. u: Ford J.K. (ur.) Improving Training Effectiveness in Work Organizations, Hillsdale-London, itd: Lawrence Erlbaum Associates, 153-189
48. Peterson, D.B., Hicks, M.D. (1995) Development first. Minneapolis, MN: Personnel Decisions
49. Pace, R.W., Smith, P.C., Mills, G.E. (1991) Human resource development. Englewood Cliffs, NJ, itd: Prentice Hall
50. Skinner, B.F. (1969) Contingencies of reinforcement: A theoretical analysis. New York: Appleton-Century-Crofts
51. Snell, R.S. (1990) Congenial ways of learning: So near yet so far. *Journal of Management Development*, 9, str. 17-23
52. Summers, L. (1994) A logical approach to development planning. *Training and Development*, 48, str. 22-31
53. Thach, L., Heinselman, T. (1999) Executive coaching defined. *Training and Development*, March: 200-204

54. Thorne, A., Gough, H. (1991) Portraits of type. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press
55. Vroom, V.H. (1964) Work and motivation. New York, itd: Wiley
56. Zemke, R. (1996) The corporate coach. *Training*, December: 24-28
57. М. Бабић, Б. Ставрић, Менаџмент: структура и функције, КИЗ-Центар, Београд, 1999.
58. Ф. Бахтијаревић-Шибер, Менаџмент људских потенцијала, Голден маркетинг, Загреб, 1999.
59. С. Fombrun, N. M. Tichy, M. A. Devanna, Strategic Human Resource Management, 1984.
60. D. Guest, Personnel Management, London, 1989.
61. Б. Илић, Савремена политичка економија на прагу 21. века, Економски факултет, Београд, 1997.
62. М. Јовановић-Божинов, Ж. Кулић, Т. Цветковски, Менаџмент људских ресурса, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд, 2004.
63. О. Кеничи, Како размишља стратег: уметност јапанског пословања, Грмеч – привредни преглед, Београд, 1995.
64. Ж. Кулић, Управљање људским потенцијалима, НИП Радничка Штампa, Београд, 2005.
65. Р. Лојић, Утицај особина личности лидера на избор и стил управљања људским ресурсима, Докторска дисертација, Мегатренд универзитет, Пожаревац, 2007.
66. Р. Орлић, Кадровски менаџмент, Зоран Дамњановић и синови, Београд, 2005.
67. Ж. Пржуљ, Менаџмент људских ресурса, Институт за развој малих и средњих предузећа, Београд, 2002.

68. A. Price, Human Resource Management in a Business Context, Thomson Business Press, 1977.
69. J. Стонер, Е. Фриман, Д. Гилберт, Менаџмент, Желнид, Београд, 1997.
70. D. Torrington, L. Hall, S. Taylor, Менаџмент људских ресурса, Дата Статус, Београд, 2004.
71. Prusak L. 1997. Knowledge in Organizations. Boston, MA: Butterworth-Heinemann

VI. Прилози

Инструменти

Анкетен лист (скалер) за вработените

Демографски податоци за испитаниците

***Потцртувањето вршете го со двоен клик на квадратчето и одберете ја опцијата checked

1. Пол

1. Женски 2. Машки

2. Степен на образование

1. Средно образование
 2. Више образование
 3. Високо образование
 4. Постдипломски студии
 5. Докторски студии

3. Организација/институција во која работите е:

1. Приватна организација/компанија 2. Државна организација/институција

Податоци кои се однесуваат на обуки на вработените во јавниот и приватниот сектор

Наведете го степенот на согласност за секое поединечно тврдење. Заокружете го можниот одговор од 1-4 со кој ќе го изразите степенот на согласност за:

- 1- Потполно се согласувам
 2- Се согласувам
 3- Не се согласувам
 4- Воопшто не се согласувам

Проценка за потребата од обуки на вработените од јавен и приватен сектор	Степен на согласност			
	1	2	3	4
1. Обуките на вработените се потребни за подобрување на професионалниот ефект	1	2	3	4
2. Обуките придонесуваат за кариерно напредување на вработените	1	2	3	4
3. Правилно избраните содржини на обуките, се во интерес на потребите на организацијата	1	2	3	4

4. Обуката на вработените ја зголемува самодовербата и сигурноста	1	2	3	4
5. Обуката на вработените ја подобрува заштитата на вработениот на работното место	1	2	3	4
5. Обуките за вработени треба да се во контекст на законската регулатива за обуки	1	2	3	4
7. Обуките се потребни за секој вработен, без разлика на хиерархиска поставеност	1	2	3	4
ИНФОРМАЦИИ ЗА МОТИВАЦИЈАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ ЗА СЛЕДЕЊЕ НА КОНТИНУИРАНА ОБУКА				
1. Ако обуката е усогласена со потребите на работното место, мојата мотивација за посета на истата е поголема.	1	2	3	4
2. Мотивацијата за присуство на обуката ќе биде поголема, доколку обуката овозможува кариерен развој.	1	2	3	4
3. Обуката ги усовршува индивидуалните способности, со што вработениот е мотивиран да ги унапреди резултатите.	1	2	3	4
4. Ако работодавачот ми дава поддршка за континуирана обука, ќе имам интерес за посета на обуки.	1	2	3	4
5. Секоја посетена обука е фактор за поголемо задоволство на работното место	1	2	3	4
6. Со обуки се зголемуваат постигнатите резултати во работата, а со тоа и материјалната надокнада.	1	2	3	4
7. Ефектот на обуката ќе биде поголем, доколку вработениот учествува во изборот на обуките што треба да се посетат	1	2	3	4
ВЛИЈАНИЕТО НА ОБУКАТА ВРЗ ЕФИКАСНОСТА ВО РАБОТАТА				
1. Обуката дава повратни информации со кои се унапредуваат резултатите од работата	1	2	3	4
2. Со обука се подобрува нивото на знаење, вештини и техники, компетентни за работното место	1	2	3	4
3. Со обука се стекнуваат нови сознанија и нови информации, соодветни за работното место	1	2	3	4
4. Ефектот од обуките се рефлектира на поставените стратешки цели и задачи на организацијата	1	2	3	4
5. Обуката на вработените ја подобрува заштитата на вработениот на работното место	1	2	3	4
6. Обуката ја подобрува комуникацијата на вработените	1	2	3	4
7. Обуката овозможува полесен кариерен развој на вработените	1	2	3	4
СООДВЕТНИ ПРОГРАМИ НА ОБУКИТЕ СПОРЕД ИНТЕРЕСОТ И БАРАЊАТА НА РАБОТНОТО МЕСТО				
1. Програмата за обука во мојата организација секогаш е усогласена со потребите на работното место	1	2	3	4

2. Содржината на обуките е адаптирана според можностите на учесниците	1	2	3	4
3. Програмата за обука на вработените, се реализира за сите организациски нивоа во организацијата	1	2	3	4
4. Времетраењето на секоја обука е доволно долго за да се стекнат потребните знаења и вештини	1	2	3	4
5. Ефектите од обуките се поголеми, доколку се реализираат во просториите на работната организација	1	2	3	4
6. Квалитетот на обуките е поголем, доколку обучувачите се експерти вработени во работната организација	1	2	3	4
7. Доброволно би присуствувал на секоја обука, чии содржини ги задоволуваат моите интереси и очекувања	1	2	3	4

ИНТЕРЕСИРАНОСТ НА ВРАБОТЕНИТЕ ЗА ОБУКИ

Обуките се потребни за сите вработени, без разлика на возраст, пол и позиција во организацијата	1	2	3	4
Вработените ги посетуваат само обуките за кои добиваат сертификат	1	2	3	4
Вработените се заинтересирани само за обуките кои се реализираат за време на работните денови	1	2	3	4
Повеќе посетени се обуки, чии сертификати овозможуваат побрз кариерен развој	1	2	3	4
Обуките кои овозможуваат поголема материјална добивка се повеќе интересни за вработените	1	2	3	4

Прилог 2

Структурирано интервју за менаџерите

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)

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

- ✓ Колку обуките придонесуваат за поефикасно работење на вработените?

- ✓ 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?

- ✓ На кој начин во вашата организација се утврдува потребата за обука за одредено работно место?

- ✓ 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)?

- ✓ Како влијаат обуките врз интересот, мотивацијата и однесувањето на вработените?

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

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