



УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
МБА – менаџмент

Илија Јанев

МАГИСТЕРСКИ ТРУД
„ИМПАКТОТ НА ОБУКИТЕ ВРЗ МОТИВИРАНОСТА НА
ВРАБОТЕНИТЕ И КВАЛИТЕТОТ НА РАБОТАТА,

Штип, 2018 година



UNIVERSITY "GOCE DELCEV" SH TIP
FACULTY OF ECONOMY
MBA - MANAGEMENT

ILIJA JANEV

MASTER'S THESIS

**„THE IMPACT OF TRAININGS ON THE MOTIVATION OF
EMPLOYEES AND QUALITY OF WORK”**

Shtip, 2018 година

Комисија за оценка и одбрана:

**Ментор и член на комисија: Др. Еленица Софијанова, редовен професор,
Универзитет Гоце Делчев, Економски факултет, Штип.**

Претседател на комисија: доц. др. Весна Ѓеоргиева Свртинов

Член на комисија: доц. др. Златко Бежовски

Датум на одбрана : 25.04.2019 година

СОДРЖИНА:

АПСТРАКТ	6
ABSTRACT	7
Вовед.....	8
ГЛАВА 1. Економија на знаење и зголемување на вештините на вработените во компаниите.....	11
ГЛАВА 2. Менаџмент на човечки ресурси	14
2.1 Поим и дефиниција на менаџментот на човечките ресурси (ЧР).....	14
2.2. Значењето и улогата на менаџментот на човечки ресурси.....	16
2.3. Современите промени кои влијаат на менаџментот на човечки ресурси	22
ГЛАВА 3. Едукација – обука кај вработените во компаниите	26
3.1. Дефинирање на поимот обука – тренинг.....	27
3.2. Потребата од обука на вработените во компаниите	29
3.3. Анализа на потребите за обука и на учесниците во обуката	33
3.4. Одредување на темата за обука и нејзино креирање	34
3.4.1. За анализа на потребите на обука на ниво на компанијата	39
3.4.2. Анализа на потребите за обука спрема задачата на работното место	41
3.4.3. Анализа на потребите за обука спрема луѓето кои што треба да се обучуваат.....	42
3.4.4. Обезбедување на потребни услови за изведување на обуката.....	43
3.4.5. Цели на обуката	46
3.5. Имплементација на обуката и евалуација на добиените резултати	49
3.6. Методи на обука за вработените	51
ГЛАВА 4. Обуката кај вработените како мотивационен фактор	57
4.1. Поимот мотивација	57
4.2. Влијанието на мотивацијата кај вработените	58

4.3. Менаџерот и неговата улога во зголемувањето на мотивацијата кај вработените за остварување на компаниските цели	61
ГЛАВА 5. Методологија на емпириско истражување	65
5.1. Оправданост на емпириското истражување	65
5.2. Предмет на емпириското истражување.....	66
5.2.1. Теоретско определување на предметот на истражување	66
5.2.2. Појмовно – категоријален апарат	68
6.3. Цели на истражувањето	70
5.4. Хипотетичка рамка на истражувањето	72
5.5. Методи и техники на истражувањето	73
ГЛАВА 6. Резултати од истражувањето.....	75
6.1. Аналитичка интерпретација на поставената хипотетичка рамка	131
Глава 7. Модел за понудено решение за истражуваниот проблем	136
Глава 8. ЗАКЛУЧОК (Concluding Remarks)	146
Глава 9. Преглед на користена литература (References).....	153

АПСТРАКТ

Едукацијата на вработените е многу сложен процес и потребна е прецизна имплементација за секоја фаза. Компаниите откриле дека инвестирањето во човечки капитал во форма на обука и развој носи бенефит. Обуката е неопходна стратешка алатка за подобрување на перформансите на вработените, организациите постојано го зголемуваат буџетот за обука на годишна основа, верувајќи дека тоа ќе ги направи поконкурентни. Оние кои ја препознаваат вредноста на своите вработени и ставаат акцент на едукацијата и обуката, како резултат на тоа, стануваат се поконкурентни, успешни и профитабилни.

Обуката има важна улога во ефективноста на организациите и на искуствата на луѓето во работата. Стратегија за обука вклучува систематска обука и подобрување на луѓето во организацијата, така што тие можат да ги постигнат своите цели и лични и корпоративни цели. Обуката е чин на зголемување на квалитетот на човечките ресурси, го зголемува човечкиот капитал, чија вредност суштински ја одредува организациската перформанса, го зголемува знаењето и вештините на вработените за вршење одредена работа, а обуката е интегрирана во функцијата на менаџментот со човечки ресурси. Главниот исход на обуката е учењето кое помага да се подобрат перформансите, новите навики, рафинираните вештини. Анализата на потребите за обука е првиот чекор, додека учењето во работната средина претставува кулминација на целиот образовен процес во организацијата, кој се состои од селекција и мотивација на учесниците, планирање и програмирање на едукативни содржини, методи и евалуација .

Клучни зборови: менаџмент со човечки ресурси, обука, трансфер на знаење, мотивација, квалитет, задоволство од работата.

ABSTRACT

Education of employees is a very complex process and requires a precisely implementation of each phase. Companies have found that investment in human capital in the form of training and development yields high returns. Training is indispensable strategic tool for enhancing employee performance, organizations keep increasing training budget on yearly basis with believe that it will earn them competitive edge. The ones that recognize the value of their employees and place a emphasis on education and training are becoming more competitive, successful, and profitable as a result.

Training play an important role in the effectiveness of organizations and to the experiences of people in work. A training strategy involves the systematic training and improvement of people within the organization so that they can achieve their objectives and both personal and corporate goals. The training is the act of increasing the quality of human resources, increases human capital, whose value essentially determines organizational performance, increases the knowledge and skills of an employee for doing a particular job, and training is integrated into the management of human resources function. The major outcome of training is learning that helps to improve performance, new habits, refined skills. Analysis of training needs is the first step until the transfer of learning into the work environment is the culmination of the entire educational process in the organization, which consists of the selection and motivation of the participants, planning and programming of educational content, methods and evaluation.

Keywords: human resources management, training, transfer of knowledge, motivation, job satisfaction.

Вовед

Денес кога светот технолошки и научно толку рапидно се менува, еволуира, можеме слободно да говориме дека учењето е неопходно низ текот на целиот живот, не само за поединци кои сакаат да бидат конкурентни на берзата на трудот, туку и за самите компании кои сакаат да опстанат, бидејќи веќе станува збор за конкуренција на глобално ниво, а не на локално ниво.

Во современото друштво денеска на учењето, т.е. постојаното надоградување, да се учи во текот на целиот живот во сите животни аспекти, што работни, што лични, е всушност императив за успех, или компанијата да биде лидер во конкурентското опкружување. Денеска, не само компаниите, туку и вработените треба да дејствуваат проактивно, да предвидуваат идни промени, секогаш да се спремни на адаптација на современите текови, да ги знаат правилата на пазарот, да имаат перманентно учење, сите овие нешта се главни одредници во сите сфери на едно современо општество.

Во економијата на знаењето на вработените се гледа како „имот на фирмата“ т.е. најзначаен ресурс на фирмата (човечки ресурси). Всушност, тие претставуваат дел од средствата за работа, во превод тоа би значело „човечкиот мозок“ на вработениот, неговата мотивираност, вештини и знаења. Единствениот сегмент кој не може да се копира кај конкуренцијата е човечкиот фактор.

Кај менаџментот со човечки ресурси функцијата мора да се промени во правец на формулирањето на работната стратегија и тоа би било основ за постигнување и опстојување во конкурентскиот свет, во предноста на знаењето на работникот и економијата на знаењето. За да се формулира нова работа стратегија треба во фокусот да бидат креативни, инвентивни и талентирани луѓе, т.е. секогаш да биде центар на вниманието знаењето на вработените.

Обуката сама по себе би била неуспешна, доколу луѓето немаат капацитети за восприемање на новата материја, новиот начин на работа. Успешната обука ќе ја одржи и организациската визија и мисија на компанијата и исполнување на нејзините организациски цели кои што ќе внесат позитивни промени во самиот начин на работата и ставовите на вработените, кое нешто ќе се рефлектира на перформансите на целокупното дејствување на компанијата.

Гери С. Бекер е нобеловец кој дал голем допринос во областа на човекот како капитал, што значи континуирано вложување во човечките вештини. Истиот истакнува дека „Најбитен и основен ресурс се луѓето за било која компанија. Доколку одговорните знаат да управуваат со човечкиот капитал нејефективно и ефикасно, тогаш ќе станува збор и за успешна компанија,“¹

Човечките ресурси т.е човекот како фактор, е од круцијално значење за организациите и успехот на истите. Постоенето на компетентни, мотивирани и иницијативни човечки ресурси, се услов за развој на организациите. Затоа, на обуките/тренинзите кај вработените, денес се гледа како инвестиција, а не како трошок.

Човечкиот фактор како тема на истражување е интегриран дел во различни области, како што се социологија, психологија, медицинските науки, правните науки, економските науки и слично. Се анализираат интерперсоналните врски, мотивацијата, компетенцијата, интелигенцијата, креативноста и вештините, а добиените резултати од тие истражувања всушност се целта на истражувањето од областа на управувањето со човечките ресурси.

Последните неколку декади посебно осврт и внимание е посветено на организациските перформанси и поврзаноста на истото со практиките на управување со човечките ресурси, од кое нешто се согледува дека имплементацијата на добиените истражувања се согледува во подобрувањето на вработените во повеќе сегменти, како што се зголемени вештини,

¹ Nandy, T&Mahapatra, R., Investing on Human Capital: Safe bet or a gamble. Asian Journal of Management Research, 2(4), 2010, (190-200p.

минимизација на отсуства, поголема креативност и посветеност на работата, а следствено на тоа и зголемување на квалитетот и ефикасноста.²

Од сето погоре наведено произлегува дека за да има развој на индивидуалните и организационите перформанси, потребно е да има континуирана обука кај вработените.

Дали се потребни и какви видови на обуки се потребни на вработените? Еден од најбитните елементи кај менаџерите на компаниите се како ефикасно и ефективно да ги искористат човечките ресурси, дали и како ќе ги спроведат сите потребни мерки во тој дел, а она што ќе се имплементира ќе биде мерлива единица за тоа колку и дали продуктивно се искористуваат ресурсите³, кое нешто ќе се покаже во квалитетот на работата и поголемата мотивираност на вработените и постигнувањето на повисоки организациски цели и подобри организациски перформанси.

Во овој труд основно истражувачко прашање е „ ***Дали обуките и нивната континуираност имаат импакт врз мотивираноста кај вработените, нивниот развој и ефикасност, квалитетот на работата и постигнувањето на повисоки организациски цели***“

² Beardwell, M. & Baron, A.. Managing performance: Performance management in action. London: CIPD, 2000, 2p.

³ Gareth R.Jones, Jennifer M.George, Современ Менаџмент, Глобал Комуникации, Скопје, 2008г.

ГЛАВА 1. Економија на знаење и зголемување на вештините на вработените во компаниите

“We have gone from a world where the big eat the small, to one where the fast eat the slow.” - Thomas Friedman, NY Times.

Столб на сите современи економски текови е стекнувањето на нови знаења и вештини и експлоатирањето на нови идеи. Во зависност од тоа колку државата поседува количини на ресурси, од тоа може да се види и економската и политичката моќ на таа земја. Економијата која се заснива на знаење, дејствува „лесно“, „подвижно“, „менливо“, а со самата таа концепција, гледано глобално ја прави државата конкурентна на глобалниот пазар.

Знаењето само по себе не е доволно, потребно е да се обезбеди знаење која ја зголемува вредноста. Не е доволно само да се генерира знаење, да го направиш да биде достапно и да се надеваш на најдобро. Во економијата на знаење, клуч за успех на секоја компанија е всушност нејзината способност да со помош на знаењето постојано да ја зголемува својата моќ и вредност.

Економијата на знаење може да се дефинира на различни начини. Самата дефиниција во голема мера зависи и од самиот автор зависно од тоа како ја дефинира. Но концепциски гледано, најдобрата дефиниција гласи вака: „Економијата на знаење е концепт кој го подржува креирањето на знаењето од страна на вработените во компанијата и кој ги поттикнува подобро да го искористат и пренесат тоа знаење во склад со целите на организацијата во која што работат“. Овој концепт на дефинирање на Економијата на знаење за прв пат се сретнува 1966 година во книгата на Питер Дракер „The Effective Executive“ каде што е објаснета разликата помеѓу паметниот и физичкиот работник, каде што обичниот работник „физикалец“ работи со помош на својата физичка сила, со раце и на тој начин создава производи или услуги, додека паметниот работник својата работа ја обавува со помош на умот, создава нови идеи, знаења и

информации кои се важни за понатамошниот тек на процесите во општествата репродукција.⁴

До ревизија на економската теорија и модел дошло поради трендот на вложување во хуманиот капитал. Знаењето почнало да се вклучува директно во производството, со самото вклучување на истото дошле до сознание дека инвестицијата во знаењето ја зголемуваат производствената моќ на компанијата. Кодификацијата на знаењето може да се класифицира на : **Know what** (се однесува на знаењето за фактите), **Know why** (се однесува на научното знаење за принципите и законите на природата. Ова е основата за технолошки развој, производствениот развој. За да се добие пристап за овакви знаења компаниите мораат да соработуваат со организациите кои вршат ваков вид на обука или да регрутираат научно-обучени работници), **Know how** (се однесува на вештината и способноста да изработите нешто. На пример за работа со една комплицирана машина потребно е да има квалификуван работник). Па заради ова **Know who** станал најбитен облик на знаење. Овде се вклучени информациите за тоа кој што знае и кој знае како да работи. За еден современ менаџер, раководител на една организација, многу е важно да се користи овој тип на знаење како одговор на сите брзи промени кои не опкружуваат во 21 век.⁵

Преносот на знаењето (трансмисијата на знаење) е клучен елемент во научниот систем, особено образованието и обуката. Економијата која се заснива на знаење, учењето е од круцијално значење и важно за одредување на судбината на поединците, организациите и за националната економија. Научниот систем на знаење игра важна улога во преносот и ширењето на знаењето во економијата. Едно од главните обележја на економијата заснована на знаење е признавањето дека ширењето на знаењето е подеднакво значајно

⁴ <https://www.kapitalmagazin.rs/ekonomija-znanja-zasto-nam-je-nauka-vazna/> посетено на 16.05.2018 год.

⁵ ibid посетено на 18.05.2018 год.

за настанувањето на истото, што става акцент да се сврти повеќе внимание на „дистрибутивна мрежа на знаење“ и „националниот систем за иновации“.⁶

Многу фактори имаат влијание врз напредокот на економијата на знаење, што се одразува во процесот на самата политика на раководење во организацијата, но едни од најважните фактори кои што можат да се истакнат се:

- ✚ Глобализацијата – меѓународните пазари и продажбата на производите низ цел свет, е воедно и тригер за компаниите да се борат на тие пазари, да бидат конкурентни и профитабилни.
- ✚ Информациона технологија – компјутерски мрежи или „глобално село“
- ✚ Нови медиуми – тие ја зголемуваат производството и дистрибуцијата на знаењата, што резултира со колективна интелигенција.

Денешнината нуди сега можност многу лесно преку интернетот да пристапуваме до база на различни податоци, знаења и литература. Така да денешниот работник се базира на методот Know how, па следствено на тоа огромен процент на работници широм светот, повеќе го користат веќе својот ум, отколку својата физичка снага. Денешниот работник покажува поголема иницијатива, креативност и самостојно решавање на проблемите кои се јавуваат во текот на работата и сите се отворени кон промени, кон воведување на новитети во компанијата и бргу се прилагодуваат на истите тие промени.

⁶⁶ <https://www.kapitalmagazin.rs/ekonomija-znanja-zasto-nam-je-nauka-vazna/> посетено на 18.05.2018 год.

ГЛАВА 2. Менаџмент на човечки ресурси

2.1 Поим и дефиниција на менаџментот на човечките ресурси (ЧР)

Теоријата на човечки ресурси има главен фокус на учеството на вработените и на нивното извршување на дневните задачи. Целокупниот дизајн на оваа теорија се темели така, со цел да се придонесе повеќе, за да се остварат претходно детерминирани потреби на компанијата, па и повеќе од тоа, всушност секогаш да се надмине очекуваното, секогаш со расположливите ресурси да бидат задоволени потребите на компанијата, но не само да се извршат работните задачи, туку истите да бидат извршени со повисок квалитет и навремено.

Основоположниците на теоријата на човечките ресурси се Abraham Maslow и Douglas McGregor. Во пракса менаџерите имаат прифатено две теории: човечки ресурси и човечки односи. Во поглед на подредените, менаџерите им даваат предност на негување на човечките односи како начин на унапредување на моралот или намалување на отпорот кон формалниот авторитет. Во однос на самите себе менаџерите предност даваат на природот на човечките ресурси, при што сакаат, при што сакаат нивните старешини целосно да го искористат нивниот сопствен талент.⁷

⁷ Бобек Шуклев, Менаџмент 5и, Економски факултет, 2008, стр.67



Слика бр.1 - Модел на човечки односи и ресурси ⁸

Picture №.1 - Model of human relations and resources

Секој човек е обликуван од неговата количина на знаење, способноста за понатамошно учење, неговата креативност, но и мотивираноста за извршување на задачите, што го прави различен од другите ресурси во компаниите. ⁹

Развојот на човечките ресурси се дефинира како процес на зајакнување на капацитетите кај вработените преку поддршка на напредните капацитети кои би можеле да ги искористат за општото подобрување на сопствените квалитети, како и квалитетот на се она што го опкружува (организација, заедница, семејство, општеството).¹⁰

⁸ Бобек Шуклев, Менаџмент 5и, Економски факултет, Скопје, стр.67

⁹Amstrong, M. A Nandbook of Human Resource Management practices (10th ed.). London: Kogan Page Publishers, 2006, 83-110pg.

¹⁰<http://www.un.org/en/development/desa/oesc/humanresources.shtml/> посетено на 17.04.2018г.

Во врска со почетоците на менаџментот со човечки ресурси, се смета дека за прв пат се појавува во седумдесетите години и почетокот на осумдесетите години во дваесетиот век во Соединетите Американски држави.

Влијанието на новите технологии врз работниот процес, зголемената конкуренција и други бројни промени придонеле да почнат компаниите да се оддалечуваат од дотогашното традиционално водење на работните процеси. Станале свесни дека самиот технолошки напредок бара и одредени организациски промени, се зголемила потребата за нови знаење, обука на вработените се наметнала како дел од компанииската стратегија за развивање на тој дел, за да се задржи чекор со технолошките промени и чекор со конкурентското опкружување.

2.2. Значењето и улогата на менаџментот на човечки ресурси

Факторот труд, кој одговара на работната сила присутна во организациите, или со други зборови на поединците што се наоѓаат на платниот список. Всушност, овде се работи за тоа да го разбереме однесувањето на поединците на работното место и да се постигне задоволство кај истите. Во однос на конкурентноста, до сега искуството и праксата покажале дека компаниите во кои што има вработени кои што се задоволни, се поконкурентни на пазарот во однос на своите конкуренти, а таквата предност тешко и дека може да се имитира. Токму тука е потребен менаџментот со човечки ресурси, кој што има улога во мотивирањето, задоволувањето и овозможувањето на вработените да напредуваат професионално. Затоа е потребно менаџментот со човечки ресурси да има аналитички пристап кон однесувањето на поединците на

работното место и да има капацитет да ги согледа елементите кои го определуваат или предизвикуваат таквото однесување.¹¹

Менаџмент со човечки ресурси е сектор во организацијата која е задолжена за целокупната организација и за имплементирање на стратегиите и политиките во врска со управувањето за целокупната одговорност за имплементирање на стратегиите и политиките во врска со управувањето на индивидуите (човечките ресурси). Иницијалите „ЧР“ (англ. HR), честопати се употребуваат како кратенка за поимот. Потеклото на функцијата се појавува во организациите која што ја пласираат практиката во управувањето со благосостојбата, а исто така и кај тие што ги имплементираат принципите на „научниот менаџмент“. Сектор задолжен за имплементирање на квантитативен и стратешки пристап во управувањето со работната сила, според потребите на корпоративниот менаџмент за да се добие конкурентска корист, користејќи ги вештите и способните работници.

Менаџментот со човечки ресурси претставува составен дел во управувањето на современите организации, можеби еден и од најчувствителните сектори кои воопшто постојат во организацијата, бидејќи начинот на кој што се користат човечките ресурси е клучен елемент за конкурентската способност на современите организации.

Во менаџирањето со човечки ресурси како важен чекор за обезбедување на нови перспективи за успешноста на фирмите е всушност базирањето на теоријата на ресурсите.

Менаџментот со човечки ресурси (МЧР) како главна задача има да овозможи компактност внатре организацијата која треба да расте и да се развива согласно ресурсите со кои истата располага. Менаџментот со човечки ресурси главен акцент става на управувањето со вработените и нивниот континуиран развој.

¹¹ De a.Boyer, G.Hirigoyen, J. Thepot, N.Tournis, J-P Vedrine, Editions d'Organizations, Paris, France, 2001: Преглед на Управувањето, за македонското издание, Логос-А, 2004 год. 119 стр.

Главната цел на менаџерите е да обезбедат ефективност и ефикасност на вработените во компаниите. Организациското извршување е мерило за тоа како менаџерите ефикасно и ефективно ги користат расположливите ресурси за остварување на организациските цели.¹²

Ефикасноста е мерило за тоа колку добро или колку продуктивно се користени ресурсите за остварување на целта. Организациите се ефикасни кога менаџерите го минимизираат количеството на влезни ресурси или количеството на време да се изврши работата, а ефективноста е мерило за соодветноста на целите кои менаџерите одбрале да ги извршуваат за организацијата и степенот до кој организацијата ги остварува тие цели.¹³

Менаџментот со човечките ресурси треба да создава клима каде што ќе постои креирање на организација која учи. Теоретичарот за учење Peter Senge идентификувал пет принципи за креирање на организација која учи.¹⁴

- ✚ За да настане учење, врвните менаџери мора да и дозволат на секоја личност во организацијата да развие чувство на лична надомоќност. На вработните треба да им биде дозволено од страна на нивните менаџери сами да експериментираат, да креираат и да изразуваат што сакаат;
- ✚ Кога првиот принцип ќе биде задоволен, понатаму компаниите треба да ги охрабруваат вработените да ги развиваат и користат сложените ментални модели – софистицирани начини на размислување, кои ги предизвикуваат да најдат нови начини за извршување на задачата, што значи менаџерите треба да ги охрабруваат вработените да развиваат сенс за експериментирање и да знаат сами да преземаат ризици;
- ✚ Групната креативност е третиот принцип според Senge, каде што, за да се создаде ова нешто, менаџерите потребно е да дадат се од себе. Senge

¹² Гарет Р. Џонс, Џенифер М.Џорџ, Современ менаџмент, Скопје, Глобал Комуникации, 2008, стр.6.

¹³ Ibid.

¹⁴ Ibid. глава VII стр.273.

смета дека учењето кое се одвива во групи односно тимското учење е многу поважано отколку индивидуалното учење за зголемено организациско учење. Истиот истакнува дека најважните одлуки се донесени во поединиците како што се групите, функциите и секторите;

- ✚ Градењето на заедничка визија – заеднички ментален модел за компанијата е исто така четвртиот принцип кој е од огромна важност за компаниите, а со самото тоа и задача на менаџерите. Доколку ова се применува кај сите организациски членови, полесно се формулираат и проблемите и се изнаоѓаат можности, решенија и слично;
- ✚ Системското размислување е петтиот принцип според Senge на кој што менаџерите треба да посветат внимание. Тој истакнува дека, за да се креира организација која учи, менаџерите мора да ги препознаат ефектите на едно ниво на учење врз друго ниво. Овој начин на развивање на организација која учи ниту е брз, ниту е лесен процес, но без тој процес, компаниите нема да се развиваат и да растат.¹⁵

¹⁵Гарет Р. Џонс, Џенифер М.Џорџ, Современ менаџмент, Скопје, Глобал Комуникации, 2008, стр.глава 7 стр.273 – 275.



Слика бр.2 - Принципи за креирање на организација која учи според Senge ¹⁶
Picture No.2 - Principles for creating an organization that learns according to Senge

Човечките ресурси претставуваат суштинска компетентност во многу организации. Како такви, тие создаваат вредност и создаваат организациски резултати што се подобри од оние на конкурентите. Тоа го прават преку привлекување и задржување на вработените со единствени стручни технички способности, инвестирање во обука и развој на вработените и исплаќање на надоместоци кон нив, на начини што ќе ги одржат во трка со нивните конкуренти од другите организации. Луѓето можат да станат срцевината на компетентноста во една организација кога поседуваат посебни вештини или се иновативни на начини што конкурентите не можат да ги копираат. Исто така и високата

¹⁶ Гарет Р. Џонс, Џенифер М.Џорџ, Современ менаџмент, Скопје, Глобал Комуникации, 2008, стр.глава 7 стр.273 – 275.

продуктивност или поголемиот квалитет можат да бидат области во кои луѓето можат да обезбедат суштинска компетентност на една компанија.¹⁷

Човечките ресурси се многу битен елемент за менаџерите. Од особен интерес за менаџерите се прашањата поврзани со разновидноста на работната сила, менаџирањето на работниците со знаење (работници што додаваат вредност со своето знаење), со потребата да се поттикнува флексибилноста и со ефектите од пренесувањето знаењето од едни на други вработени.

Управувањето со човечките ресурси е релативно нова техника, т.е едно време се нарекувало управување со персоналот, но со текот на времето името еволуирало, што добило значај дека за ресурсите треба да се води грижа, ресурсот како елемент треба да се направи „попрофитабилен“, тоа значи дека менаџерот треба да поседува посебен сенс, најпрво да го најде и да го присвои тој ресурс, умешност да го мотивира, стимулира и да умее да го развие.¹⁸

Поимот човечки ресурси не значи само колку се вработени, туку и нивните квалитети, резултати, вредности, способности, нивните вештини и можности, односно нивното знаење и севкупниот потенцијал, со други зборови тоа е збир од интелектуална, психичка, физичка и социјална енергија која може да се развива кроз остварувањето на компаниските цели, бидејќи без тие потенцијали, нема да има ни компаниски успех.¹⁹

¹⁷ Robert L. Mathis, John H. Jackson, Human Resource Management, Twelfth Edition, Thomson South-Western, a part of the Thomson Corporation, 2006, Управување со човечки ресурси, за македонското издание Магор ДОО, Скопје, 2010 год, 46 стр.

¹⁸ Ibid. 140 стр.

¹⁹ Pržulj Ž., Menadžment ljudskih resursa, Fakultet za trgovinu i bankarstvo “Janičije i Danica Karić”, Beograd, 2007, str.6.

2.3. Современите промени кои влијаат на менаџментот на човечки ресурси

Глобализацијата прерасна во „голема идеја,, на нашето време, иако таа често се употребува и на начини за кои не постои дефиниција. Глобализацијата најдобро може да ја разбереме ако истата се замисли како просторен феномен, кој почива врз континуитетот каде што „локалното“ се наоѓа на едниот крај, а „глобалното“ на другиот. Тоа имплицира промена на просторната форма на човековото организирање и дејствување во трансконтинентални или меѓурегионални шеми на активности, интеракција и примена на моќ.

Глобализацијата се состои од акумулирањето на врските кои постојат меѓу најголемите светски региони и тоа во многу области на активности. Таа може да се поврзе со многу фактори, вклучително со брзото ширење на светската економија. Забрзувањето, ширењето и интензивирањето на трговијата, довела до зголемување на меѓусебната поврзаност на националните економии.

Од погоре спомената глобализација заклучуваме дека светот рапидно се менува сега, отколку порано. Менаџерите и другите вработени низ организациите мора да функционираат на се повисоки и повисоки нивоа.²⁰

Ривалството помеѓу организациите во последните 20 години кои се натпреваруваат во истата земја или глобално во целиот свет, драматично се зголемува. Порастот на глобалните организации, кои работат и се натпреваруваат во повеќе од една земја, наметнале сериозен притисок на многу организации, да идентификуваат подобри начини за користење на нивните

²⁰H.G.Baum, A.C.Joel and E.A. Mannix”Managment Challenges in a New Time”, Academy of Management Journal 45, October 2000, 916-31.

ресурси и да го унапредат нивното извршување.²¹ Доколку менаџерите воопшто не се прилагодуваат на современите потреби што ги наметнува глобалната економска експанзија, доколку не направат промени во нивниот начин на работа, тогаш истите се осудени на неконкурентност и пропаст.

Американското друштво за обука и развој, извршило истражување во 2000 година, каде што 500 фирми од САД имале учество, и истражувањето покажало дека компаниите кои што најмногу инвестирале во обука имале 86% пораст на акциите, што укажало на тоа дека обуката има директно влијание врз човечкиот и општествениот капитал, бидејќи влијае врз образованието, компетентноста и работните односи во компанијата.²²

Остварувањето на конкурентската предност бара од менаџерите да ги употребуваат своите вештини и експертиза, како и останатите ресурси на нивните компании, за да ја унапредат ефикасноста, квалитетот, иновацијата и одговорноста спрема компанијата, менаџерите треба да пронајдат начини како да ги планираат своите стратегии, да ги организираат своите ресурси и активностите, да ги водат и контролираат вработените, се со цел за зголемување на ефикасноста и ефективноста.²³

Појавата на нови прашања и предизвици, интересот за практиката и тероријата во менаџментот во последните години доживеал таков расцут, што кај менаџерите веќе се променил традиционалниот поглед кон менаџирање, тие

²¹Гарет Р. Џонс, Џенифер М.Џорџ, Современ менаџмент, Скопје, Глобал Комуникации, 2008, стр.6.

²²L. Bassi, J. Ludwig, D. McMurrer, and M. Van Buren, Profiting from Learning: Do Firms' Investments in Education and Training Pay Off?, <http://www.knowledgemedia.com/7/ASSET/Profiting%20from%20Learning.pdf>, пристапено 11.05.2018год.

²³ Гарет Р. Џонс, Џенифер М.Џорџ, Современ менаџмент, Скопје, Глобал Комуникации, 2008, стр.29.

се трудат да сфатат како најдобро можат своите компании да ги направат поконкурентни и да ги водат кон поголема ефикасност.

Поради тоа што светскиот пазар ќе биде уште многу долго време амбиент за сите бизнис активности, неопходно е во компаниите да се развива креативна клима која ќе стане плодно тло, на кое ќе се гради компетенцијата на компаниите во високото конкурентско опкружување.

Традиционалниот менаџмент во индустриите веќе се заменува со креативна економија, креативни процеси, таленти, креативни производи, што налага менаџерите да управуваат со креативноста во компаниите. Управувањето со креативноста всушност се однесува на прашањето што треба и како можат менаџерите да ги развиваат креативните потенцијали внатре своите компании.

Креативните менаџери како креатори на бизнис политиката во компаниите со кои управуваат, треба да знаат како да ги искористат и своите и туѓите идеи, треба да ги препознаат вештините, компетенциите, треба да знаат како да ги вкрстат различните перспективи, идеи и концепти, што значи треба да знаат како да управуваат со различните фази од сите тие креативни процеси, каде што постои однос помеѓу креативноста, мотивацијата, стратешкото планирање, потребата од организациони промени, маркетингот и слично. Во ваквиот вид на креативна економија, базичниот капитал всушност се знаењето и идеите. Но за ваков тип на креативно водење треба да бидат задоволени одредени услови. Треба да се создаде свој тим, во кој што тим членовите треба да имаат потполна слобода во можноста за создавање на нови идеи, креативни решенија. Менаџерите со поставување на вистинските прашања, можат да обезбедат различни видови на одговори кои водат кон поголема креативност. Треба да се знае, т.е да се има во предвид дека во услови на такво тимско работење, самодовербата и креативноста на членовите на тимот е многу поголема отколку во другите сектори. Креативноста е поголема кога членовите на креативниот тим имаат можност да преземаат ризици, да експериментираат, да прават грешки и да учат од нив. Повеќето од креативните луѓе имаат многу висока општа култура и голема способност за разбирање и поврзување на непознатите точки.

Факторот кој што влијае на организацискиот избор и структурата и културата, се карактеристиките на човечките ресурси кои се вработуваат во компанијата. Доколку компанијата вработува квалификувана работна сила и истите можат да работат во групи или тимови, дотолку таа компанија има поголема веројатност за поголема флексибилност, професионална култура, која ќе се базира на норми и вредности кои ќе ја истакнуваат автономијата на вработените и нивната самоконтрола.

Оние вработени кои изградиле цврсти професионални вредности и норми на однесување, како дел од нивната обука, вообичено сакаат поголема слобода и автономија, и не сакаат непосреден надзор. Поради тоа менаџерите во ова современо време треба да посветат поголемо внимание во дизајнот на организациската структура. Колку опкружувањето е постабилно, тогаш стратегијата и технологиите се помалку комплексни.²⁴

Земајќи во обзир дека управувањето со човечки ресурси е значаен фактор во управувањето со компанијата, не само што треба да се прави ревизија на вработените, ревизија на компаниските постигнувања, туку треба да се прави и ревизија на самиот сектор кој управува со човечките ресурси, бидејќи доколку таму постојат неправилности, отсуство на следење на модерните текови во организациите, тогаш и целиот процес од самото вработување, изборот на квалификувани вработени, распределба на работните задачи и доквалификувањето, ќе биде неуспешно спроведено.

²⁴ Gareth R. Jones and Jennifer M. George, Современ Менаџмент(2008), Глобал Комуникации, Скопје, 388 стр.

ГЛАВА 3. Едукација – обука кај вработените во компаниите

Кога станува збор за едукација, треба сериозно да го сфатиме овој поим, доколку станува збор за бизнис. Тој циклус трае денес, утре, задутре и истиот не запира. Она што ќе го надградиме денес во нашиот бизнис, може да ни го подобри утрешниот ден, може да ни ја подобри иднината. На ова треба да се гледа како низа од алки, кои треба да се редат постојано и истите да се зацврстуваат, бидејќи некогаш може една изгубена алка да ни го сруши бизнисот како кула од карти. Затоа, ние треба постојано да вложуваме денес, за да добиеме резултати следниот ден или пак она што ќе го сработиме оваа година, ќе се рефлектира на нашите резултати за идната година. Доколку овие прашања убаво сме ги разбрале, и на нив сме дале одговор, тогаш можеме да зборуваме за сериозно и модерно водење бизнис, каде што едукацијата се става на врвот на сите активности.

Менаџерите на компаниите веќе ја имаат развиено свесноста за едукацијата на вработените и филозофијата на постојаното учење и континуираната надградба на секој вработен. Поради динамиката на пазарот, вработените мора да се вешти, за да се победи конкуренцијата. Треба да се научи да се извлекуваат поуки од претходно направените грешки на другите компании, бидејќи доколку се учи од сопствените, тогаш цената може да биде многу висока. Правило на секоја една успешна компанија е да не ги крати своите трошоци на база на едукацијата, туку да најде модел кој ќе изнајде начин да се скратат трошоците од друга страна. Капитална грешка што ја имаат направено повеќе компании, е кога одлучувале да не вложуваат во едукацијата, и таа грешка им се има враќано како бумеранг и се одразува на квалитетот на работењето.

За исполнување на оваа цел, треба да се направи стратегија, која ќе претставува сеопфатен план за постигнување на компаниските цели. Тоа е еден приод кон деловните можности и предизвици, тој е опширен и тековно раководен

процес кој има за цел да ги формулира и спроведе ефективните стратегии, а тие стратегии промовираат попрецизна сообразност помеѓу компанијата со нејзината средина и постигнување на тие стратешки едукативни цели.

3.1. Дефинирање на поимот обука – тренинг

Секоја современа организација има потреба од обука или тренинг. Промените кои секојдневно се случуваат, што на економски, што на политички, општествен или технолошки план го поставуваат тренингот/обуката како фундамент за развој на компаниите.

Потребата од обука е од особена важност во стратегиите и политиките на управувањето со човечките ресурси во ова модерно опкружување. Доколку вакво нешто редовно се спроведува, со сигурност може да кажеме дека таа компанија ќе има бројни позитиви во своите мерливи параметри на сите аспекти од своето работење, бидејќи логиката води до таму, дека секој добро обучен (квалификуван) работник ќе ја води компанијата напред, поради фактот што своите работни задачи ќе ги извршува навремено, ефикасно и ефективно и најбитно од се ќе ги извршува квалитетно.

Обуката е организиран програм за унежбување или усовршување на некои физички или интелектуални активности. Тренингот има за цел да ги подобри вештините кај вработените за работното место на кое работат и тоа се прави во склад со потребите на работното место, вработениот и мисијата и визијата на компанијата.²⁵

Инвестирањето во обуките помага на компаниите да ги задржат своите вработени, создава клима за позадоволни клиенти, привлекување на нови клиенти и секако зголемување на креативната моќ на вработените кои што

²⁵ Mica Jovanovich-Bozinov, Zivko Kulich, Tatjana Cvetkovski, Menadzment ljudskih resursa, Megatrend Univerzitet pimenjenih nauka, Beograd, 2004.174-175 стр.

можат да даваат свои предлози, благодарение на нивното добро владеење со процесот кој што го работат во компанијата.

Најголемите предности или негативности во работењето, најдобро можат да ги воочат вработените кои се директно вклучени во самиот процес. Доколку компанијата го негува тој тип на менаџирање, може да извлечат многу заклучоци од нивните забелешки и предлози и да се донесат нови поинвентивни решенија, се со цел за подобрување на работниот процес.

Поврзаноста помеѓу финансиската добивка и трошоците поврзани со обуките, е се поочигледна. Компаниите кај кои што се јавуваат лоши резултати, најчест причинител за таквото нешто се недоволно обучени вработени, кои што јасно и прецизно не знаат како и кој вид на операции треба да ги извршуваат. Па заради отстранување на ваквиот причинител, потребно е да се изврши теоретска и практична обука, со која што по дифолт ќе ги отстрани лошите резултати од работењето, а со самото тоа ќе се зголемува и успешноста на компанијата.

Систематскиот пристап во смисла на развојот на вработените, нивната обука и усовршување, претставува вистински предизвик за секоја модерна компанија. Бидејќи, како што погоре споменавме, луѓето т.е. вработените се основниот потенцијал во компанијата, кои што континуирано треба да се усовршуваат и развиваат. Ова треба да им биде показател на сите компании дека им се потребни вработени кои имаат знаење, кои се вешти, искусни и способни, бидејќи без таков кадар, дури и најдобрата идеја за развој на компанијата, не може да биде успешно реализирана.

Самиот поим обука е до толку релевантен како фактор, бидејќи од правилната примена на тоа обука, произлегуваат и други фактори кои се исто така битни за компанијата, а тие се причински - последично поврзани. За објаснување: доколку работникот/вработениот нема прецизна визија за тоа, што и како треба да работи, тогаш и неговите резултати ќе бидат помали и неквалитетни, а доколку тој е обучен, вешт, брз и способен, тогаш од тој фактор, произлегуваат и добро извршената задача, навремена и квалитетна, а со тоа расте и факторот самодоверба, од самодовербата се развива поголем морал и добиеното признание од страна на менаџерите, за на крај од сето претходно наведено да се развива и факторот - лојалност кон компанијата.

Согледувајќи ја целата оваа слика на поврзаност, можеме да заклучиме дека не станува збор дали треба да постои обука/тренинг, туку се поставува само прашање каква ќе биде обуката, со кој интензитет ќе биде изведена и во колкав временски континуитет ќе се повторува. Последователниот позитивен ефект од обуката или професионалното надоградување треба да биде императив на сите компании и еден од најважните сегменти во уредувачката политика на секторот за управување со човечките ресурси.

3.2. Потребата од обука на вработените во компаниите

Потребата за едукација и обука/тренинг се јавува и како последица од низа на промени кои внатре компаниите секојдневно се случуваат. Промените се случуваат на повеќе полиња, како на пример, промена во организациското раководење, промена во начинот на процесуирање и обработка на информациите, промени во производството, промени во човечките ресурси и слично.

Едукацијата и обуките/тренингот се процеси за адаптирање на вработените во посовремените услови на делување, тоа им овозможува на истите да можат да одговорат на потребите на компанијата и да можат навремено, ефикасно и ефективно да ги извршуваат сите свои работни задачи, што спаѓа во една од најначајните функции во менаџментот со човечките ресурси. Менаџментот на човечки ресурси е збир на теоретски и практични аспекти на раководењето и развојот на луѓето во една организација и нуди алатки кои се применуваат во овие процеси.

Бидејќи секое работно место опфаќа свои специфични и стратешки задачи, се со цел да истите бидат исполнети во целост и да се избегнат можните пропусти во текот на нивното извршување, неопходно за секоја фирма е усовршувањето на вработените.

За да вакво нешто се спроведе како стратешка цел на една компанија мора да се развијат тактички планови кои што се организирана секвенца од чекори со кои ќе се спроведат стратешките планови. Стратегијата се фокусира

на ресурсите, средината и мисијата, додека тактиката првенствено се фокусира на луѓето и нивното делување.²⁶

Тактичкото ефективно планирање зависи од многу фактори, кои се различни од една во друга ситуација, ова се некои основни насоки:

- ✚ Најпрво, менаџерите треба да сфатат дека тактичкото планирање мора да се однесува на повеќе тактички цели од еден поширок стратегиски концепт и сите тие треба да бидат во согласност со севкупната стратегија;
- ✚ Иако стратегиите секогаш имаат некој општ концепт, сепак со помош на тактичките цели се прецизираат временските рамки и ресурсите со кои располагаат. Секогаш треба прецизно да се знае кои активности ќе се преземаат за остварување на таа цел;
- ✚ За вакво вид на планирање на тактички цели, потребно е да се користат човечките ресурси. Тоа значи дека менаџерите треба да потрошат многу време за да можат вештините и знаењата да ги пренесуваат на сите вработени, затоа тие бираат свои тимови, истите ги обучуваат, тие мора да бидат во состојба да примаат информации од другите во и надвор од самата организација, да ги обработуваат информациите на најефективен начин, а понатаму тие обучени лице го пренесуваат истото знаење на другите вработени во компанијата, со тоа се заштедува време, а времето во економијата значи пари.²⁷

За секое работно место се утврдуваат потребните вештини и следствено на тоа се утврдува и каков вид на обука е потребно. После утврденото се концептираат формите, методите и начинот на работата за активностите кои ќе треба да се спроведуваат за време на обуката/тренингот. Управувањето со учинокот во работењето треба да почне со она што организацијата ја прави

²⁶ Рики В. Грифин, Основи на менаџментот, Генекс, Кочани, 2010 год, 73 стр.

²⁷ Ibid.

ефикасна во исполнувањето на стратешките цели. Збирот на перформансите на сите работни места во организацијата треба да биде соодветен со стратешките цели на компанијата.²⁸



Слика бр.3 - Поврзаност на управувањето со перформансите ²⁹

Picture No.3 - The relationship between management and performance.

²⁸ Гарет Р. Џонс, Џенифер М.Џорџ, Современ менаџмент, Скопје, Глобал Комуникации, 2008, стр.глава 7 стр.273 – 275.

²⁹ Ibid, 326 стр.

Без оглед на тоа како ќе се концептира тој тактички план за спроведување на некоја обука, сепак крајниот успех ќе зависи од тоа како истиот се спроведува во пракса, а тоа зависи од тоа на кој начин ќе се искористат ресурсите, дали одлуките што ќе бидат донесени ќе бидат ефикасни и со хируршка прецизност осмислени чекори, со цел да се обезбеди навремено делување.

Современите компании имаат потреба од луѓе кои имаат доверба, пред се во себе, а потоа да имаат доверба и во својот тим. Потребни се луѓе кои лесно се прилагодуваат на брзите промени, кои секојдневно учат, во голема мера се мотивирани и можат да бидат цврст столб за компанијата во која што работат, имајќи ги во предвид турбулентните промени на пазарот кои што секојдневно се случуваат.

Усовршувањето на вработените го означува поимот **Обука**. Квалитетот на обуката се зголемува во зависност од индивидуалните способности на вработениот, и тоа во разликите на нивните способности, карактерот на вработените и нивното искуство. Практичните знаења од образовните програми обично покажуваат дека нововработените обично немаат доволно знаење за она што треба да го работат во компаниите, па затоа најчесто се јавува потреба за дополнителен тренинг/обука за да можат полесно да се вклучат во работниот процес. Кога зборуваме за еден ваквов процес на обучување, станува збор за скап процес, за кој што треба да се одвојат време и финансиски средства, друго нешто што треба да се ангажира е тоа да некои од веќе постоечките вработени, треба да им го пренесат знаењето на нововработените, што значи веќе вработените треба да се оддалечат од нивните работни места и да го запостават извршувањето на нивните работни задачи, за да можат да ги обучат нововработените. Можеби сето ова на прв поглед компанијата ќе ја чини и време и пари, но сепак ова се инвестиции, кои секако со текот на времето ќе се вратат, бидејќи ќе се добие нов кадар кој побрзо и поквалитетно ќе работи. Зголемувањето на способностите на поединци или групи може да се спроведе со едnodневни обуки или повеќемесечно обучување кое ќе биде посоефицицирано.

Но кога зборуваме за обука, не станува збор само за обука на нововработени, туку постојат и обуки кои се вршат на веќе вработените, бидејќи

со секоја понапредна технологија која се воведува во компаниите, треба да се обучат како да ја користат т.е ракуваат со истата. Што значи тој кадар кој влегува како менаџерски кадар се обучува за мануелно технички вештини, а додека зголемувањето на поголеми менаџерски вештини и знаења се применува во обуките за менаџерскиот кадар.

Со вршење на континуирана и адекватна обука се зголемува мотивираноста на вработените и нивното знаење, бидејќи знаењето е главниот ресурс на денешната економија. На економијата на знаење, потребни се армија од способни, мотивирани компетентни и едуцирани луѓе.

3.3. Анализа на потребите за обука и на учесниците во обуката

За отпочнување на било каква обука, најпрво мораме да направиме темелна анализа, кои вработени ќе се обучуваат, нивните и организациските потреби, па согласно тоа се дефинира и видот на обуката. Најпрво утврдуваме што знаат самите вработени, нивните вештини и ставови. Согласно утврденото поставуваме цели кои што треба да се исполнат врз база на спроведената обука, за да тие вештини и ставови бидат унапредени, апдејтувани со нови и посовремени знаења.

Исто така треба да се утврди дали постои проблем помеѓу изведбата и очекуваните перформанси и доколку има проблем, тогаш да се утврди што е причината. Дали обуката е решение за такви ситуации, бидејќи некогаш перформансите зависат и од физичките ограничувања, некогаш зависат и од недостаток на соодветни алатки или опрема и слично. Па затоа во анализата освен оценките на вработените и целите кои што треба да се постигнат, се вклучуваат и оценките за расположливите ресурси и алатките кои што се потребни за изведувања на работните задачи. Се прави и анализа на

распоредот според кој ќе се врши обуката и која е најдобрата опција за совладување на саканите вештини кај ново или старо вработените.³⁰

Грешка што ја прават многу компании кога вршат обука, без да притоа го направат гореспоменатото (анализата), со што на истите им се зголемува ризикот од неуспешно спроведена обука, се применуваат мерки кои што не ги даваат саканите резултати, а со тоа можат да се потрошат и многу финансиски средства, кои што ќе го оптеретат непотребно буџетот на компанијата, а без да притоа се извлече било каков бенефит од спроведената обука.

3.4. Одредување на темата за обука и нејзино креирање

Знаењето претставува најбитен фактор кој што создава разлика помеѓу успешните и неуспешните, затоа и на знаењето се гледа како на елемент кој што има круцијално значење во постигнување на предности во конкурентскиот пазар. За да може знаењето да стане елемент кој што ќе ја зајакне силата на компанијата, тогаш следствено на тоа значи дека во знаењето мора да се има доста вложувања од страна на компаниите. Успешните компании вложуваат огромни финансиски средства, некогаш и до 100% од својот годишен заработен буџет во обука и во тренинг на вработените.³¹

Peter Drucker дава посебен акцент од неопходноста на континуираната едукација и усовршување, објаснува дека основно средство за мотивација кај вработените е всушност личниот напредок, но и начинот како да го задржат своето работно место во компанијата. Истиот објаснува дека знаењето многу бргу застарува, бидејќи секојдневната технологија се менува и дека пред

³⁰ <http://wikihow.com/Develop-a-Training-Program-on-the-Job>
посетено на 26.07.2018 година.

³¹ Bogicevic-Milicic, B., Menadzment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006g, str.81

налетот на новото, претходното знаење застарува, а работниците постојано се враќаат во школите, за да се стекнат со ново знаење.³²

Најпрво се прави избор на работниците на кои што им е потребна обука, па следствено на тоа се одредува и кој вид на обука треба да се спроведе, бидејќи тие две работи се тесно поврзани, една без друга не би ги дале потребните резултати. На пример, ако посветиме внимание само кои работници се потребни за обука, а без правилно и прецизно утврден тип на обука, спроведената обука нема да ги даде очекуваните резултати, бидејќи колку и да вработените имаат висок потенцијал за усовршување, ако не знаат точно што и како да работат, без соодветна и правилна обука, тие нема да имаат учинок, кој што се очекува од нив.³³

Како основа на сите активности е одлично проектираната обука, која што е еквивалентна со самото континуирано учење, ова нешто станува битен елемент за функционирањето на секоја современа организација. Едукацијата почна да станува се поприсутна, се со цел за подобрување на работата на вработените, во постигнувањето на сите поставени организациски цели и перформанси. Најбитно е да се има еден системски пристап на обуката, кое што нешто се однесува на идејата дека добро испланираната или дизајнирана обука би ги задоволила потребите, односно би ги отстранила претходно воочените неправилности или недостатоци кои што ги има компанијата во своето работење.

Учењето може да резултира со промени во знаењето, ставовите и вештините. Ова е мерливо на начин што се гледа колку обуката придонела за зголемување на вештините и перформансите, или промена во работното опкружување или во поголемо задоволство во работата, се со цел за подобрување на конкурентноста на компанијата и исполнување на компаниските цели.

³² Drucker P, Upravljanje u novom drustvu, Adizes, Novi Sad, 2002g., str.188

³³ Dessler G, Human Resource Management, Pearson, New Jersey, 2013, p.244

Континуираното учење и професионалниот развој на вработениот, се смета за составен дел од нивните секојдневни активности. Во овој дел менаџерите за човечки ресурси ја имаат клучната улога и треба да се водат според следните насоки:³⁴

- ✚ Менаџерот и неговата спремност да ја подржи иновативноста и креативноста на вработените;
- ✚ Развојот, истакнувањето на вредностите на знаењата и вештините на управувањето;
- ✚ Треба да се усовршуваат комуникациските вештини, да се поттикнуваат новите идеи, и да се вршат обуки за правилно управување со информациите;
- ✚ Обуки за управување со информационите системи;
- ✚ Програми за ефективен и професионален развој.

Доколку се следат погоре наведените насоки од една страна и се работи на мотивацијата на вработените за секојдневно учење и усовршување од друга страна, тогаш успехот е загарантиран кај секоја современа компанија.

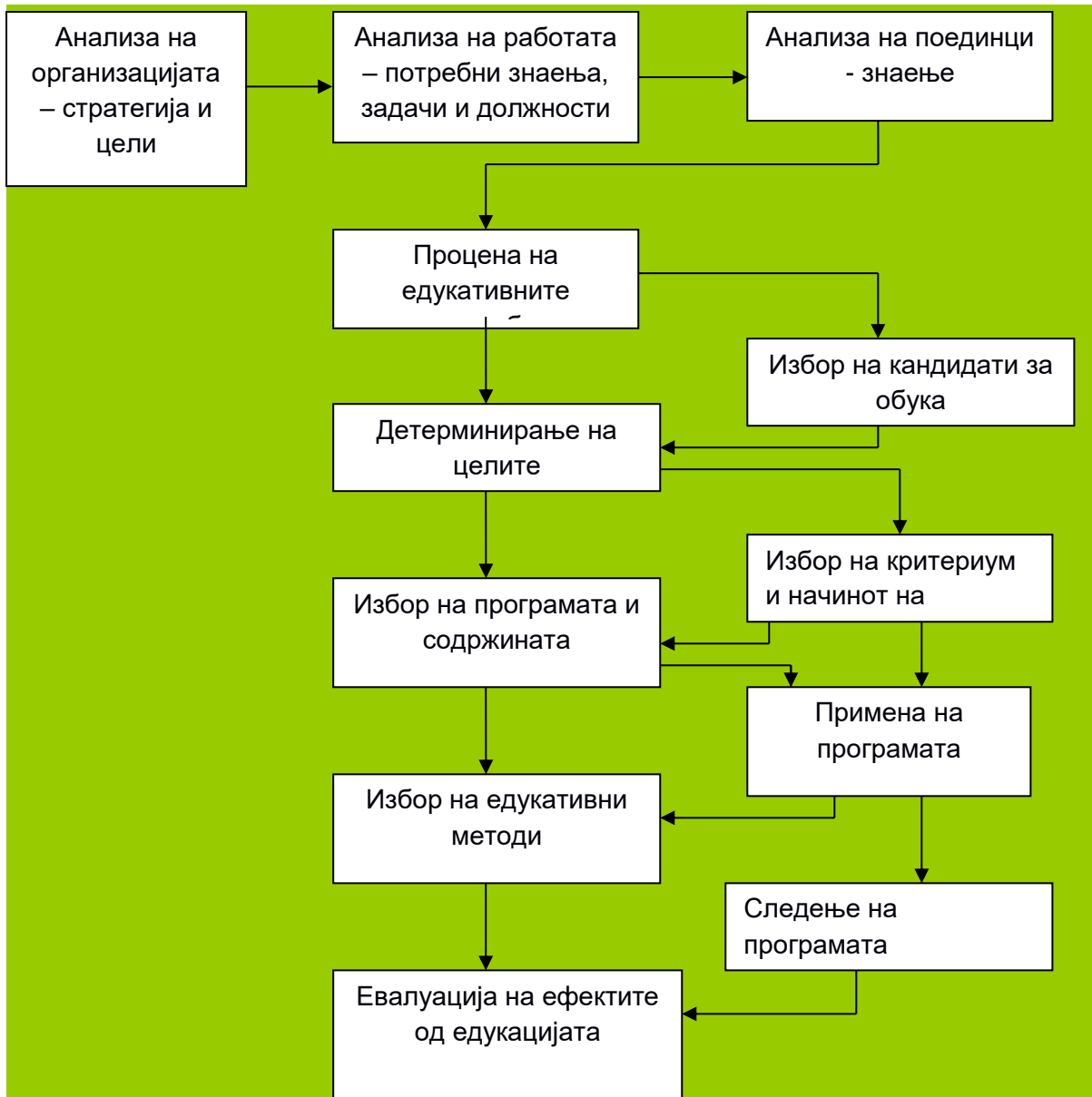
За правилно изведена обука важно е луѓето кои што се задолжени за изведувањето на обуката да имаат системски пристап за развивање на едукативната програма, што подразбира неколку чекори и тоа: проценка на потребите за компанијата, анализа на компанијата, анализа на работните задачи на поединците или групите, утврдување на едукативните цели, избор на кандидатите на кои треба да се врши едукацијата, создавање на услови во кои ќе се учи, трансфер на наученото во обуката, и да се одберат методите за обука и на крај проценка на самата програма за обука.³⁵

Колку што е битно систематичниот пристап пред извршувањето на обуката, во изработката на нејзиниот дизајн, исто толку е битно и после обуката,

³⁴ Dordevic Boljanovic J. Pavic Z, Osnove menadzmenta ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2005, str.143.

³⁵ Goldstein I.L & Ford K.J. (2002). Training in organizations – needs assessment, development, and evaluation, 4th edition, Wadsworth, Belmont, str.22

бидејќи најбитно е да наученото градиво, учесниците во обуката, да го совладаат добро, и да знаат да го применат во пракса, за да може обуката да се оцени како успешна.



Слика бр.4 - Креирање/дизајанирање на обука ³⁶
Picture No.4 - Creating / designing training

³⁶ Siber-Bahtijarevic, Menadzment ljudskih potencijala, Golden marketing, 1999, str.727

Доколку обуката не одговара на потребите на организацијата и на поединците, тогаш од таа обука ќе нема воопшто ефикасност, така да може да се случи времето, трудот и парите кои што ќе се вложат во обуката, да не се покажат воопшто оправдани. Што значи обуката мора да се темели на едукативните потреби на компанијата, за да може да се допринесе во зголемувањето на перформансите на сите вработени, што значи овој дел (потребите на компанијата) е најбитен во дизајнирањето на самата обука и на методите за работа.

Пред започнувањето на обуката, се прави истражување, кои се потребите на компанијата, во кој дел треба да се унапредува, кои се луѓето на кои што треба да се врши обуката, се со цел да се изедначат разликите помеѓу вработените, каде што едни имаат поголем учинок, а други помалку, што значи ова е многу комплексна работа за утврдување. Но, во случај кога компанијата се соочува со лошо осмислени развојни планови и политика на фирмата, која што воопшто не одговара на реалната ситуација, застарена методологија на работа, застарена технологија и слична, тогаш ниту една обука не може да го поправи тоа.

Се прави избор на работниците на кои што им е потребна обука, па следствено на тоа се одредува кој вид на обука треба да се спроведе, бидејќи тие две работи се тесно поврзани, една без друга не би ги дале потребните резултати. На пример ако посветиме внимание само на кои работници им е потребна обука, а без правилно и прецизно утврден тип на обука, спроведената обука нема да ги даде очекуваните резултати, бидејќи колку и да вработените имаат висок потенцијал за усовршување, ако не знаат точно што и како да работат, без соодветна и правилна обука, тие нема да имаат учинок кој што се очекува од нив.³⁷

Откако ќе се утврди во кој дел треба да се унапредуваат вработените, тогаш следен чекор е, врз кој ќе се врши обуката, се бираат кандидатите, се

³⁷ Dessler G, Human Resource Management, Pearson, New Jersey, 2013, p.244.

одредува средината во која ќе се извршува обуката, се бираат методите за спроведување на обуката, се бираат предавачите, дали тие ќе бидат консултантни од страна, или ќе бидат вработени во самата компанијата кои што се обучени да ја изведат обуката, да го трансферираат знаењето, и да бидат присутни и кога тоа стекнато знаење кандидатите ќе го покажат во пракса. Сите овие компоненти внимателно се одредуваат, бидејќи се круцијални за успешноста на обуката. Во видот на обуката и нејзиниот континуитет, најдобро е да земат учество луѓето од топ менаџментот, средниот менаџмент, раководителите на секторите, тренерите и самите вработени, само на тој начин може да се креира една добро осмислена обука, која што ќе даде резултати во понатамошниот развој на компанијата и исполнување на нејзините организациски цели.

Утврдувањето на едукативните потреби на една компанија се темелат за понатамошното реализирање на другите фази кои се дел од обуката, се прави анализа на следното:

- ✚ Анализа на потребите за обука на ниво на компанијата;
- ✚ Анализа на потребите за обука спрема задачата на работното место;
- ✚ Анализа на потребите за обука со индивидуален пристап.

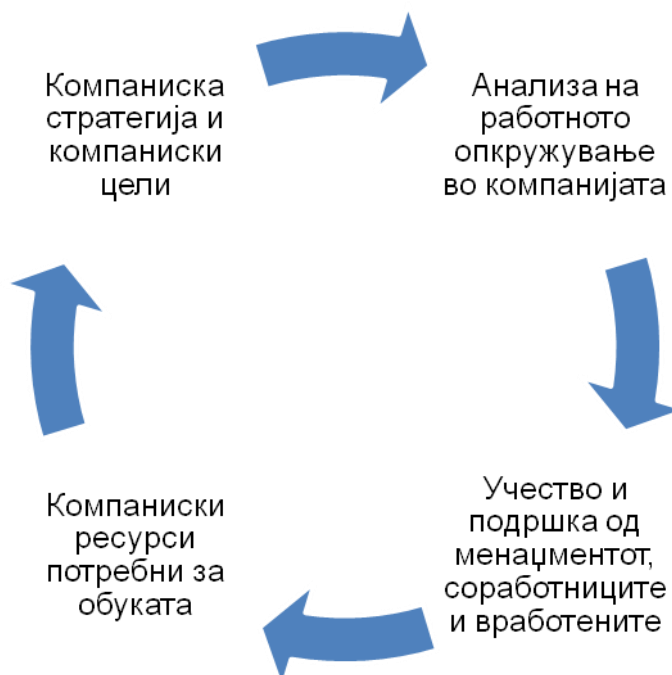
3.4.1. За анализа на потребите на обука на ниво на компанијата

Идните едукативни потреби имаат посебно место во компаниската анализа. Компаниите треба да предвидат какви знаења во иднина ќе им требаат и кои вештини ќе треба да се развиваат во процесот на припремата на вработените за иднината.³⁸

Ваквите анализи кои се прават спрема компаниските потреби, даваат точен увид како најдобро да се дизајнира обуката внатре компанијата, со што

³⁸ Šiber-Bahtijarević, F. (1999): Management ljudskih potencijala Golden marketing, str. 730.

учесниците ќе имаат поголема мотивација и со самото тоа и обуката ќе резултира со успех.



Слика бр.5 - Варијабли кои влијаат на анализата за потреба на обуката на ниво на организација.

Picture No.5 - Variables that influence the analysis of the need for training at the level of the organization

Анализата на едукативните потреби и нивната идентификација на компаниско ниво подразбира анализа на целосниот систем и на сите елементи во организацијата, стратегиите, расположливите ресурси, целите на компанијата, работната клима и култура, надворешните или внатрешните ограничувања со кои се соочува компанијата, во голема мера влијаат на едукацијата во компанијата.

3.4.2. Анализа на потребите за обука спрема задачата на работното место

За анализа на потребите за обука спрема задачите на работното место постојат четири чекори: ³⁹

1. Најпрво се избираат работните задачи кои треба да се анализираат;
2. Понатаму се прави листа на задачите кои се извршуваат на работното место, се набљудуваат вработените, се водат разговори со луѓето кои што ја правеле листата на задачи;
3. Кога се утврдуваат точните листи во кои што се попишани задачите, се бара мислење од вработените, од менаџерите. Тоа се врши со помош на разни прашалници со што се утврдува фреквенцијата со која се извршува задачата, времето кое е потрошено во извршување на истата, важноста на самата задача во целокупното успешно изведување на работата, дали задачата е тешка или лесна, дали задачата одговара за веќе оспособени луѓе, како и за почетниците.
4. Понатаму се утврдуваат кои знаења, способности и вештини треба да се имплементираат за успешно завршување на претходно утврдената листа на работни задачи. Се одредува кое ниво на знаење е потребно за да може вработениот да влезе во програмата за обука (или за да се прими на работа како нов вработен). Се утврдува дали таквото знаење може да се стекнува во текот на работата или мора преходно вработениот да биде обучен за да почне на новото работно место. Сето ова се прави со помош на разни интервјуа и прашалници, се до конечната одлука за самиот дизајн на обуката

³⁹ Noe A. R., Hollenback R.J; Gehart B, Wright M P (2006). Menadžment ljudskih potencijala, treće izdanje, MATE d.o.o, str.217.

3.4.3. Анализа на потребите за обука спрема луѓето кои што треба да се обучуваат.

До пред отпочнувањето на обуката се врши последниот чекор, а тоа е утврдувањето кои луѓе треба да се обучуваат. Во утврдувањето на задачите се гледа што треба да се совладува, а во анализа на вработените се гледа кои од вработените колку знааат, што недостасува и какво знаење треба да им се пренесе со помош на обуката. За утврдување на тоа кој треба се обучува, се црпат информации од следните извори: ⁴⁰

- ✚ Од анализата што ја прави компанијата за нивниот вкупен учинок, квалитетот на работата, потфрлувањето, флукуацијата на работата и кои работни места и кои работни задачи заостануваат;
- ✚ Од учинатиот работен успех, кој што содржи податоци за реалните резултати, слабостите кои се јавуваат, силните карики, мотивацијата на вработените и потребите за развој и усовршување;
- ✚ Годишните планови и разговори кои се водат внатре компанијата;
- ✚ Се разгледуваат менаџерските предлози за тоа како и колку треба да се дообразуваат вработените за да има поголем учинок на индивидуално, групно и организациско ниво;
- ✚ Се прибираат мислењата и предлозите на вработените кои се добиваат по пат на разни прашалници и анкети, кои што претставуваат дополнително објаснување за тоа каде се силните и слабите карики во организациското работење;

⁴⁰ Šiber-Bahtijarević, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, str. 736.

- ✚ Се реализираат разни тестирања за актуелните знаења и вештини;
- ✚ Се анализира мислењето на потрошувачите кои значајно допринесуваат во одлуката за тоа во кој дел треба да се воведат промени и едукација;
- ✚ Се прават планови за градење на индивидуални кариери и согласно тоа се прават развојни планови за потребната едукација;
- ✚ Доколку постојат некои инцидентни ситуации, се обезбедуваат потребни информации кои ќе помогнат во развивање на планови, како тие ситуации да се минимизираат.

Врз основа на резултатите што ќе се добијат од севкупната анализа, така ќе се дизајнира и самата обука. Оваа фаза на дизајн се состои од идентификување на целите за учење кои опишуваат што треба да се добие после завршената обука. Се одредува и начинот на кој што ќе се провери ова ново стекнато знаење. Сите овие цели кој што ќе ги поставиме, треба да одговараат на ставовите, вештините и знаењата што претходно ги имаат и кои нови знаења треба да се стекнат.

Мора да напоменеме дека обуката не е секогаш решение за корегирање на лошите резултати, овде многу фактори можат да влијаат, независно дали вработените поседуваат вештини и знаење, како што се слабата мотивација, лошиот однос со претпоставените или нејаснотиите околу тоа, како точно се изведуваат работните задачи.

3.4.4. Обезбедување на потребни услови за изведување на обуката

Компанијата која треба да спроведе обука треба да обезбеди дополнителни услови во кои успешно би се одвивала обуката и ќе се зголеми нејзината ефикасност. Таненабаум, Салас и други, согледувајќи и истражувајќи ги трудовите на други автори, заклучиле дека постојат неколку ставки кои што

треба да се исполнат пред да за започне со обуката, а тоа се однесува на работното опкружување, а тоа се:⁴¹

- ✚ Менаџерите или обучувачите кои ќе ја водат обуката треба на вработените кои ќе се обучуваат да им објаснат кои би биле очекувањата од обуката, треба да им се објасни дека со самата обука би им се обезбедило поуспешно изведување на работните задачи, да им се даде јасна слика за тоа како ќе изгледа обуката, ќе им се објасни начинот на кој ќе се изведува истата, треба да им се објасни што можат да очекуваат од неа, бидејќи работникот кој што ќе се обучува, бидејќи доколку работникот нема да знае што треба да се исполни, дотолку и помалку ќе биде ефектот од самата обука, бидејќи има неисполнети очекувања, поради нејаснотијата од тоа што треба да биде крајната цел.
- ✚ Пред вршењето на обуката треба да се воспостави ефикасна и правилна комуникација со вработените. На вработените кои ќе се обучуваат треба да им се објасни дека во текот на обуката ќе бидат мониторираани, ќе се прати како се имплементира обуката, што е научено. Доколку им се наговести дека ова би им било прилика да бидат унапредени во кариерата, а нема да биде класично тестирање, тоа е начин да се мотивира поголем труд за да научат, ќе им се намали тремата околу проверката на наученото кое го вршат обучувачите, анксиозноста која може да се јави кај вработените, ќе се сведе на минимум.
- ✚ Компанијата треба да има внатрешна политика за воспоставување на баланс помеѓу обуките кои што се по избор и оние кои што се

⁴¹ Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological science in the public interest*, 13(2), str.83-84

обавезни.⁴² Мора да се развие позитивен однос спрема самата обука кај вработените. Доколку вработените самите бараат обучување, а самата компанија остане глува на тие барања, тогаш тоа создава лоша атмосфера и губење на желбата за унапредување. Кога им се дава избор за обука, се создава поголем мотив за учење и во пракса до сега гледано вработените покажуваат поголеми резултати на обуките кои што се по нивни избор, отколку на оние обуки кои што им се задолжителни.

- ✚ Следно нешто што треба да се направи пред самата обука е да се охрабрат самите обучувачи, супервајзори, ментори или тимските лидери, треба да им се обезбедат сите потребни информации во врска со обуката, треба најпрецизно да им се објасни целата на обуката и кои се очекувањата, за да можат да ја сфатат подобро потребата за обуката и кои информации ќе ги користат за да имат поголем мотивационен ефект врз обучуваните. Доколку обучувачат не е доволно концептиран, многу често се случува истите за време на обуката да дадат некој погрешен коментар кој носи негативен ефект врз самата обука, па заради избегнување на погореспоменатото, задолжително е претходна припрема на обучувачите.
- ✚ После завршената обука потребно е што побргу да се примени знаењето кое што е стекнато во текот на обуката, и тоа знаење да се повторува за да не дојде до заборавање. Стекнатото знаење непосредно после завршувањето на обуката е на највисоко ниво, но ако дозволиме да помине пола година или повеќе, тогаш со сигурност процентот на наученото, драстично ќе опадне. За да не дојде до такво нешто, менаџерите мораат задолжително да најдат

⁴² Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. Annual review of psychology, 43(1), 399-441

применливост на наученото за да се избегне т.н „атрофија на наученото“, а откако ќе се повтори повеќе пати наученото, тогаш вработениот многу потешко ќе го заборава она што го стекнал за време на обуката, а со тоа и самата обука ќе биде успешно изведена, целите кои што се поставени ќе бидат исполнети во целост.

Сите нивоа на менаџментот во компанијата (топ, среден, линиски и др.) и луѓето од менаџментот со човечки ресурси ја имаат клучната улога, истите се одговорни за креирањето на самата обука, за низата активности кои треба да се преземат пред, за време и после изведената обука, се со цел да се зголеми ефикасноста на самата обука.

Нивната улога е имплементирана во сите активности кои што се преземаат, како што се: да се објасни како обуката влијае на учењето, која е потребата од самата обука, кои се очекувањата, да обезбедат правилна и конструктивна комуникација помеѓу обучувачите и учесниците, да се даде поддршка на менаџерите, менторите и тим лидерите кои директно се вклучени во изведувањето на самата обука.

Друга задача што ја имаат е да ја следат работната клима во компанијата. За типот на обуката и успешноста на обуката мора да водат евиденција за луѓето кои што ќе се обучуваат, нивната самоефикасност, спремност за учење, нивната мотивација, и желбата за градење на кариера и наградување.

3.4.5. Цели на обуката

За да се остварат максимални ефекти од обуката, после извршената анализа од потребата за обука, следно нешто е јасно дефинирање на образовните цели кои што се битни за дефинирање на критериумите за евалуација после спроведената обука.

Општо образовни цели на обуката се следните: ⁴³

- ✚ Свкупно да се подигне знаењето на ниво на организацијата со цел да се зголеми конкурентноста на компанијата.
- ✚ Да се прати новата технологија, и да се зголеми вештината на вработените, со цел полесно и поефикасно користење на новата технологија.
- ✚ Едукација на нововработените кои треба да ја совладаат основната вештина за обавување на работните задачи, на обавување и посложени задачи, и едукација на вработените со поголем работен стаж, кои што имаат за цел да добијат унапредување или промена на друго работно место.
- ✚ Со самата едукација се постигнува поголемо задоволство во извршувањето на работните задачи, мотивација за поквалитетна работа, бидејќи со задоволувањето на индивидуалните едукативни потреби се подобруваат сите работни перформанси.
- ✚ И како последна цел, а можеби и најсложената цел е кога се подобрува успехот во работата, и тоа преку промена на личните ставови, кога се подобрува квалитетот во извршувањето на работните задачи, кога се мотивира креативноста и инвентивноста кај вработените, самоподобрување на истите и создавање на мотивационо поле за лична потреба од унапредување или некаков вид на наградување.

Постојат три основни компоненти кои се содржат во целите на секоја обука, а тоа се:⁴⁴

1. Резултати – што се очекува од работата;

⁴³ Pržulj Ž. (2007). Menadžment ljudskih resursa, Fakultet za trgovinu i bankarstvo "Janičije i Danica Karić", Beograd, str. 224; Šiber-Bahtijarević, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, str.738-741

⁴⁴ Noe A. R., Hollenback R.J; Gehart B, Wright M P, Menadžment ljudskih potencijala, treće izdanje, MATE d.o.o, 2006, str.224

2. Критериуми – на кое ниво на квалитет треба да се извршуваат работните задачи;
3. Услови – се прикажуваат условите во кои што обучуваните треба да ги извршуваат работните задачи со очекуваните резултати кои што претходно се утврдуваат.

Целите на една обука треба го содржат следното: ⁴⁵

- ✚ Подобрување на компетенцијата и перформансите на вработените;
- ✚ Давање на поддршка на вработените да се стремат кон повисоки позиции во кариерата, преку покажување на знаења и вештини;
- ✚ Да се намали времето за изведување на обуката на нововработените и намалување на времето кај останатите вработени кои што се обучуваат за други позиции во компаниите, а со тоа се намалуваат финансиските средства кои се планирани за изведување на обуките во компаниите.

Квалитетот на обуката кај вработените е детерминирана од следните фактори:⁴⁶

- ✚ Промените во надворешното опкружување (нови технолошки процеси, промена на законската регулатива во државата и надвор и др.)
- ✚ Промените на внатрешното опкружување (нови процеси во компанијата, отварање на нови пазари и слично).
- ✚ Личното доживување кај вработениот, дали има свои поставени цели, дали се грижи за репутацијата на компанијата, дали себе се гледа како сврзно ткиво од целокупниот процес и слично.

⁴⁵ Tyson S., Essentials of Human Resource Management, Elsevier, Ltd, Oxford, 2006, p.219

⁴⁶ <http://wikihow.com/Develop-a-Training-Program-on-the-Job> посетено на 26.07.2018г.

3.5. Имплементација на обуката и евалуација на добиените резултати

Самата имплементација на обуката се нарекува и фаза на испорака. Се испорачува материјата која што треба да се пренесе на тие што треба да се обучуваат. Независно кој метод ќе се користи, пак зборуваме за испорака. Кога за прв пат ќе се спроведува некој тип на обука, се нарекува пилот програма. Самата пилот програма е таков тип на обука која што се набљудува, се анализира и фидбекот од обучуваните, се гледаат грешките кои што настануваат во самиот тек на обуката и врз база на сите индикатори, се подобруваат тековите на обуката, а со самото тоа се подобрува и успешноста на истата и резултатите се позитивни и видливи во пракса.

Менаџментот со човечки ресурси има за цел да го измери ефектот од обуката, со претходно поставените критериуми, каде што самото мерење на ефектот е директно поврзано со резултатите. Самата едукација би имала смисла само доколку дава одредени резултати во пракса. Мерливоста се гледа во тоа, дали обучуваните работници после завршената обука покажуваат промени во самото работење, дали имаат промена во нивните ставови, дали вештините им се подобриени што би се гледало од извршените работни задачи. Дали самите вработени едни на други си помагаат во повторувањето на наученото т.е самоиницијативно пренесување на наученото.

Доколку се најдат доволно на број, мерливи и правилни индикатори, тогаш самиот сектор менаџментот со човечки ресурси може да развие квалитетен систем за проверка на ефектот од обуката. Страташките цели на самата компанија е да се мониторира самото работење и перманентно да се анализира учинокот на вработените на нивните работни места. Што значи мерливоста не е еднократен процес, туку истиот се одвива подолг временски период, т.е во текот на целата година.

Кога се поставува прашањето, колку успешно сме ја спровеле самата обука, или успехот за изградениот капацитет, треба да знаеме да одговориме зошто воопшто го градиме тој капацитет, што е нашата крајна цел, бидејќи

едукацијата не може да биде сама по себе цел, туку со обуката реализираме некоја друга компаниска цел. Меѓутоа колку и да имаме релизирани обуки, независно од бројот на учесници што сме го опфатиле, или пак оцената со која се оценети реализираните тренинзи, квалитетот на истите, сепак крајната цел или фидбек информацијата за наученото, можеме да ја согледаме исклучиво преку имплементацијата на стекнатото знаење, преку призмата на извршувањето на работните задачи, брзината на извршувањето и квалитетот на сработеното. Методот на валоризација на наученото, кое се применува денес низ цел свет, за прв пат го развил Доналд Киркпатрик⁴⁷ во својата докторска дисертација во 1954 година. Овој процес го поделил на повеќе нивоа, низ кои што евалуацијата на обуката се фокусира на следните области, и тоа:

- ✚ Впечатоци/реакција на луѓето кои што се едуцираат – Ова се работи најчесто со помош на тестови за евалуација кои што го пополнуваат луѓето кои што се обучуваат. Даваат мислење за тоа колку се задоволни од самата обука.
- ✚ Знаење – Тоа што некој посетувал тренинг не значи и дека нешто ќе научи, па затоа се испитува нивото на знаење кое што го стекнале за време на обуката, се гледа дали во врска со темата на која што се темели обуката, дали знаењето после обуката е поголемо од претходното знаење кај обучуваните.
- ✚ Применливост на знаењето/однесување – се анализира дали едукацијата/тренингот врши промена во однесувањето кај обучуваните, дали се гледа практична применливост на тоа знаење. Не можеме да зборуваме за успешност на обуката, доколку не констатираме дали и

⁴⁷ Donald Kirkpatrick, predsednik Američkog udruženja za obuku i razvoj (American Society for Training and Development – ASTD)

колку учесниците во програмата го имаат имплементирано тоа знаење во извршување на нивните работни задачи.

- ✚ Ефекти и резултати од обуката – последното ниво според Киркпатрик е валоризација на стекнатото знаење и како тоа знаење се покажува во пракса, т.е дали од обуката компанијата има бенефит, ефектите од едукацијата врз работата (покажано во пракса).

Сите овие нивоа помагаат за да се утврди дали се исполнети едукациските цели, кои што се бараат во компанијата. Сите нивоа се како инструменти за дијагностика, дали обуката била квалитетна, дали има корист од неа, колкав е степенот на стекнатото знаење, колкава е применливоста на тоа знаење во извршувањето на работните задачи, а со самото тоа и целокупните ефекти врз компаниското работење.

Со самите методи за мерење на ефектите од едукацијата, може да ни покаже точно на кој левел е потребна корекција, дали и во кој дел обуката треба да се повтори, дали треба да се едуцираат групи или обуката да се врши индивидуално, се до конечното исполнување на едукациските цели. Киркпатриковиот модел е само еден од начините за мерење на ефектите од обуката, постојат и други методи кои што исто така даваат мерливи вредности.

3.6. Методи на обука за вработените

Изборот на методите се прави зависно од целите на самата обука. При изборот на методот за обука и развој неопходно е да се разгледаат повеќе аспекти или прашања, која што вклучува: областа во која што треба да се врши обуката, кој левел на едукацијата треба да се обезбеди, бројот на луѓето кои што треба да се обучуваат, кои вештини на компетентност треба да се обезбедат т.е да ги усвојат.

Во основа постојат четири можни начини на вршење на обука според Ivancevich (1998) и Dessler (2007)⁴⁸ :

1. Apprenticeship training или занаетчиска обука е всушност обуката која се врши комбинирано, на работното место и надвор од работното место. За ваков вид на обука е потребна соработка со :
 - ✚ Организација – работодавец;
 - ✚ Организација која што врши обука/едукација која што врши потребна стручна поддршка, врши анализа на потребите на компанијата, ги одредува компаниските едукативни цели, методи за учење и изработува стандарди за проценка на компетенцијата;
 - ✚ Ментори или тимски лидери, тренери кои што се задолжени за вршење на обука на работното место;
 - ✚ Синдикати, организации, владини агенции, кои што најчесто се заинтересирани и даваат поддршка на едукативните програми, што на национално или на локално ниво, бидејќи од круцијален интерес за една држава или компанија е да се вложува во знаење или разни вештини и развој на идните млади генерации.
2. Симулациона обука – обуката се врши во симулирано реално работно место, оваа обука е доста скапа, а негативниот аспект е што вработените на кои им е вршено ваков тип на обука, кога ќе дојдат во контакт со реалното работно место најчесто имаат проблем на адаптација и прилагодување на работната средина, и ова им предизвикува стрес и чувство на помала безбедност;
3. Обука која се врши на работното место – ова е најраспространета обука која што се врши. Се врши на реалното работно место и во реални

⁴⁸<http://www.mngcentar.com/site/FileContent/Resource/BazaZnanja/Istrazivanja/Fajlovi/MetodeZvodjenjaObuke.pdf> посетено на 04.10.2018 година.

услови, се врши од страна на поискусните работници или од страна на супервизорите. За оваа обука да биде успешна, мора обучувачите да бидат доволно компетентни и да располагаат со потребните знаење околу потребните вештини.

4. Обука која што се врши надвор од работното место – оваа обука се врши во институции задолжени за обука или стручни школи или на некое друго место кое што одговара за вршење на одреден вид на обука.

Најпознати методи од овој тип на обука се :

- ✚ Предавања – обуката се врши со презентација на лекциите, а потоа се вклучуваат и учесниците и од нив се бара да водат дискусија во врска со предаваното, истите да поставуваат прашања и сами да носат разни заклучоци;
- ✚ Анализа на студија на случаи;
- ✚ Програмирани инструкции – се оди чекор по чекор, се предава материјалот на помали делови, после за секој дел се бара од учесниците да земат активно учество низ целиот восприемачки процес.

Табела бр.1 - Најчесто користени методи за тренинг/обука и развој⁴⁹

Table No.1 - The most commonly used methods for training and development

Методи	Потенцијални предности на методата	Можни недостатоци на методата
Обука вршена во училница	- на учесниците им се даваат исти информации, што	- поединците можат да се воздржуваат од поставување на прашања пред другите учесници;

⁴⁹ Извор: Robson Fiona, Learning Needs Analysis CIPD, 2009

	<p>обезбедува доследност;</p> <p>- во самата обука се користат различни методи на учење;</p> <p>- учесниците учат заедно и учат едни од други.</p>	<p>-доколку групата е голема, тогаш интеракцијата помеѓу тренерот и учесникот може да биде изгубена.</p>
Обука вршена на работното место	<p>- учесниците во исто време и работат и учат;</p> <p>- На некои учесници им е попријатно кога се наоѓаат во неформално опкружување и имаат индивидуална поддршка.</p>	<p>-учесниците се потпираат на вештините на тренерот кој ја води обуката;</p> <p>-учесниците учат „одреден“ начин, но не и најдобриот;</p> <p>-има можност на обуката да не и се даде висок приоритет, доколку е вклопена во работните обврски</p>
Е- учење – учење кое се врши по електронски пат	<p>- може да се исполнат индивидуалните потреби на учесниците и имаат постојан пристап до материјалот за учење.</p> <p>-напредокот на учесниците лесно може да се тестира</p>	<p>- има можност да не се сите учесници компјутерски описменети;</p> <p>- може овој метод да не одговара за некои теми за кои е битна комуникацијата или практичните вештини.</p>

<p>Прераспоредување</p>	<p>- се обезбедува можност за личен развој и развој на кариера и може да биде дел од компаниската програма за управување со таленти.</p>	<p>- некои компании немаат можност т.е имаат лимитиран капацитет за спроведување на овој метод на учење.</p>
<p>Акциско учење</p>	<p>- вработените можат да ја детектираат важноста на активноста и бенефитот од тимската работа.</p>	<p>- за овој метод на учење потребно е тренерот да е ефикасен модератор; - може да одземе повеќе време и да биде скапо.</p>
<p>Коучинг – пренесување на знаење</p>	<p>- вработените добиваат внимание согласно индивидуалните потреби на учесниците - вработените добиваат поддршка за да можат да се развиваат и лично и професионално.</p>	<p>- учесниците треба да знаат што значи методот – коучинг, а што не е; - вработените и коучинг тренерот се во добра релација, што допринесува да се оствари целта на ефикасноста од учењето</p>
<p>Учење со менторирање</p>	<p>- обично е сврзано за одредено работно место и лесно можат да се пренесат потребните вештини;</p>	<p>- може да одземе голем дел од работното време, бидејќи вештините и знаењето што се пренесува го прават нивни колеги од компанијата;</p>

	- Може да се користи како дополнителна метода во формална обука (учење).	- Во голема мера се потпираат на знаењето и вештините на тренерите/обучувачите.
--	--	---

Најголемите грешки што компаниите ги праваат, е кога се посветува повеќе внимание на тоа кој методи и средства ќе се користат за време на обуката, отколку на тоа кое знаење треба да се научи, кои се желбите на вработените, на кои работни места има недостатоци во извршувањето на работните задачи, кое е однесувањето на вработените во компанијата и сл.

Постојат формално и неформално учење. Формалното е планиран процес кој што има строго концептиран програм, кој што ја води обучувач/тренер. Додека неформалното учење се случува на самото работно место, каде што едни помеѓу други си разменуваат знаење, вештини и искуства. И статистички гледано најраспространета метода е токму неформалната, каде што вработените своите вештини ги стекнуваат на самото работно место, со помош на своите колеги кои веќе имаат искуство за истото.

ГЛАВА 4. Обуката кај вработените како мотивационен фактор

4.1. Поимот мотивација

Покрај образованието, мотивацијата е исто така многу важна за придвижување на работната сила во имплементацијата на производственото управување. Кога вработените ќе увидат дека трудот правилно се вреднува и се наградува соодветно, тогаш тој модел ќе биде главен мотив за нивно успешно изведување на нивните работни задачи, бидејќи бенефитот кој што го добиваат не е само заради финансискиот аспект, туку и заради признанието кое што го добиваат. Поттикнувањето на работникот е само дел од системот на управувањето и квалитетот на работата, со правичност и доследност во следење на тие принципи и нивната примена е првиот чекор кон успехот на компанијата.

Мотивот и мотивација се поими од психологијата кои што преставуваат фактори кои што ја поткренуваат и ја поттикнуваат активностите на единката, продуцираат одредено однесување, ја одржуваат единката и ја усмеруваат кон некоја цел.⁵⁰

Мотивот означува внатрешна состојба која движи и дава енергија и продуцира акција. Мотивот може да произлезе од потреба, недостиг на нешто за преживување, здравје или благосостојба на индивидуата, стимулансите можат да бидат внатрешни или надворешни од организмот. Додека мотивацијата е поширок термин од мотивот. Мотивирањето е работа на менаџерите во

⁵⁰ Група аутора, Популарна енциклопедија. БИГЗ: Београд, 1976г.

организациите, за извршување, за поттикнување, за охрабрување и за воодушевување на луѓето за да ја преземат бараната акција.⁵¹

Мотивирањето е работа на менаџерите за извршување, за поттикнување, за охрабрување и за воодушевување на луѓето за да ја преземат бараната акција. Мотивацијата е процес во кој однесувањето е поттикнато, активиранио и канализирано кон остварување на целите.

Мотивацијата е една од најважните теми во менаџментот. Причината за тоа е многу едноставна, компаниите ги остваруваат своите сопствени цели така што менаџерите и вработените во компаниите ги извршуваат своите работни задачи. Постојат три клучни фактори за остварување на целите на сите компании и тоа: способноста на вработувањето за остварување на своите работни задачи, шансите кај вработените за остварување на целите и волјата и мотивацијата кај вработените за остварување на задачите.⁵²

4.2. Влијанието на мотивацијата кај вработените

Човекот не е само срце, или само рака, тој е исто така и глава. Човекот сам по себе е комплексен со множество на своите потреби и своите потенцијали. Сите луѓе се разликуваат преку својата персоналноост. Исто така човекот е променлив, хиерархијата на неговите мотиви еволуира со текот на времето. Тој е способен да стекнува нови мотивации, преку своите искуства во компанијата во која што работи или во кои што работел. Неговото однесување се менува во зависност од средината во која се развива. Конечно природата на задачата, неговата способност, неговата околина, неговите планови ги определуваат и

⁵¹ Бобек Шуклев 5 изд., Економски факултет, Скопје, Киро Дандаро – Битола, 2008 г., 273 стр.

⁵² Ivancevich, J., Konopaske, R., Matteson, M, Organizational Behavior and Management, Boston, 2005, p.23.

неговите мотивации. Па оттука и не може да се има една универзална стратегија или начин за универзално добро за сите и во секое време.⁵³

Теоретичарите кои што се занимааваат со мотивацијата настојуваат да откријат кои се тие групи на потреби или мотиви кои што вработените настојуваат да ги остварат. Ова е од круцијално значење за секоја компанија, бидејќи доколку се откријат точните тригери кои што го поткренуваат човечкото однесување и реализација во компаниите, ќе го даде точниот рецепт, што и како да се постапува, за да се мотивираат вработените за вложување на дополнителни напори во навремено и квалитетно извршување на работните задачи, а со тоа и остварување на компаниските цели.

Според Maslow вработените во компаниите ги придвижуваат пет групи на потреби кои се хиерархиски подредени. Тие пет групи се : физиолошките потреби, потребата за сигурност, потреба за љубов, потреба за почитување и потребата за самореализација.⁵⁴

1. Физиолошките потреби ги има секој поединец како биолошко битие. Вработените во компаниите остварувањето на овие потреби ги остваруваат преку платите, заработувањето кои ги добиваат за својот труд;
2. Сигурносните потреби ги вклучуваат чувството на сигурност на работното место и физичката сигурност, но и психолошката безбедност која што може да се јави поради појава на стрес, паничен напад, различни видови на фрустрации и слично;
3. Потребата за љубов произлегува од човечката желба да биде прифатен, да има чувство на припадност во работната средина, да

⁵³De a.Boyer, G.Hirigoyen, J. Thepot, N.Tournis, J-P Vedrine, Editious d'Organizations, Paris, France, 2001: Преглед на Управувањето, за македонското издание, Логос-А, 2004 год. 136 стр.

⁵⁴Maslow, A.H., 1982, Motivacija I licnost, Nolit, Beograd, str.64.

биде полноправен во колективот, ова највеќе влијае од самиот карактер на вработениот и неговото однесување внатре колективот;

4. Почитта како потреба се наоѓа повисоко на ова хиерархиско скалило. Кај вработените не е доволно само да биде сакан, прифатен од страна на колективот. Истиот има потреба и од признание, почит, но и самопочит. Ова веќе е мотив кој има влијание врз моќта и статусот кој го ужива во компанијата;
5. Како последен мотив од масловата хиерархија е самореализацијата. Откако вработениот ќе ги задоволи сите погоре наведени потреби, како последна доаѓа и потребата да ги истакне сите свои способности и потенцијални капацитети со кои располага. Вработениот тежнее кон постигнување на се поголеми успеси во извршување на задачите, да го покажува својот талент, да го покаже знаењето со кое што располага и моќта на расудување, донесување на одлуки и придонесување во поквалитетно изведување на сопствените работни задачи.

Настанувањето на школата на човечките односи претставува реакција на формалниот класичниот приод. Оваа школа нема теорија во вистинска смисла на зборот. Всушност таа претставува регрупирање на сите оние што сакале да ги поправат недоволностите на класичната теорија. Некои истражувачи, надвор од теориите на класичната школа, се занимавале со други нови теории и нивниот фокус било човечкото однесување на работното место. Тие истражувања биле засновани на два нови концепти и тоа:

- ✚ “Homo socius” е концепт каде што вработениот не е мотивиран само од желбата за добивка и стравување од казни, туку постојат и други мотивации, како што се потребата да ја познава и да ја разбира работата, потребата од самоисполнување, како и афективните потреби за учествување во група. Продуктивноста на вработениот е во корелација со неговата припадност во работната група и кон атмосферата што владее во неа;

✚ Новата рационалност во школата за човечки односи не верува дека управата е способна да создаде организација што ќе ги задоволи вработените со тоа што едноставно ќе ги распредели работата и авторитетот на најефикасен начин, бидејќи самата распределба сама по себе не можат да го поврзат задоволството и продуктивноста. Најефикасна треба да биде таа компанија што е најзадоволителна за вработениот. Откако самата компанија ќе ја сфати реалната потреба вработниот и на организацијата на нивните неформални групи, тогаш може да создаде клима која што може да донесе само позитивни резултати и во задоволството на вработениот и во квалитетот на неговата работа и во самиот компаниски раст и развој.⁵⁵

Согласно погоре наведеното, а со посебен акцент на последната потреба на хиерархиската подреденост на потребите кај вработените, потребно е вработените да се апдејтуваат постојано со нови информации, нови техники, постојано вршење на обуки. Sprema секој вработен треба да се пристапи согласно неговата улога во компанијата, да бидат тие обуки осмислени и засебно интегрирани со личноста, улогата и задачите кои што секој вработен ги има во компанијата. Доколку секој вработен точно знае што и како треба да го сработи, дотолку повеќе се подобрува и брзината и квалитетот на извршувањето на работните задачи.

4.3. Менаџерот и неговата улога во зголемувањето на мотивацијата кај вработените за остварување на компаниските цели

Мотивирањето на вработените и создавањето на чувството за задоволство од работењето се многу важни активности на менаџментот во компаниите и

⁵⁵De a.Boyer, G.Hirigoyen, J. Thepot, N.Tournis, J-P Vedrine, Editious d'Organizations, Paris, France, 2001: Преглед на Управувањето, за македонското издание, Логос-А, 2004 год. 131 стр.

лидерството во организациите, имајќи во предвид дека станува збор за многу сензитивен механизам, посебно во смисла на однесувањата и индивидуалните очекувања, личните карактеристики, па согласно нив треба да се направи анализа на факторите кои што би влијаеле на мотивацијата на работата.

Доколку се анализира вработениот како поединец, збирот на детерминантите како што се фактори на персоналитетот на групата, на внатрешното и надворешното опкружување, го објаснува однесувањето на работното место, како и степенот на задоволството што се чувствува на работното место.

Најчесто поставувано прашање е како да се мотивираат вработените, како да се усогласат сите надворешни и внатрешни фактори кои влијаат врз мотивацијата на вработените. Тоа бара опсежни анализи, зависно од видот на работата во компанијата, категоријата на вработените, нивните улоги и нивните лични карактеристики и лични перформанси на своето работно место.

Задоволството на работното место може да се дефинира како задоволство и чувство на исполнетост што се јавува кај поединците кои се свесни дека совршено ја извршиле својата работа. Тоа е поим што може да се примени за сите, без оглед на природата на нивната професионална дејност. Поединците што чувствуваат големо задоволство на своето работно место, општо земено имаат и висок морал. Моралот е позитивен или негативен ментален став што го имаат вработените во однос на нивната работа и на организацијата во која работат. Тој покажува до која точка поединците мислат дека нивната работа ги задоволува нивните потреби. Чувството на поединецот на ентузијазам и задоволство во врска со неговата работа, компанијата профитира на многу начини. Од една страна, вработениот повеќе е внесен во извршувањето на своите работни задачи, а од друга страна чувството за обвинување или негативниот став се губи, бидејќи не чувствуваат потреба за

такво нешто. Доколку компанијата има вработени кои се задоволни, истата е ефикасна и функционира со минимум конфликти.⁵⁶

Вработените навистина се однесуваат како да постои психолошки договор и се надеваат дека работодавците ќе го почитуваат „Договорот“. Многу вработени сакаат сигурност и стабилност, интересна работа, надзорник кој го почитуваат и конкурентна плата и бенефиции. Доколку овие елементи не се обезбедени, тогаш вработените ќе имаат помала потреба за придонес во организацијата. Бидејќи задоволството на работното место претставува позитивна емоционална состојба, која што го прави работникот да се чувствува удобно и потребно во компанијата во која што е вработен. Со самото тоа задоволство, кај вработениот се јавува чувство и на лојалност и многу голема посветеност кон организацијата, тој тогаш е свесен за неговата улога, ефективно и ефикасно ги извршува своите задачи, посветено работи дури и кон подобрување на работата, што го прави вработениот како дел од таа структура, па така и потешко менуваат работни места и остануваат лојални кон таа компанија која што му ги овозможила тие услови да се чувствува, безбеден, почитуван, потребен.

Понекогаш идеите за вистински креативни добра, производи и услуги, доаѓаат од различни видови на прашања и барања на различни видови на одговори. Високо иновативните компании се познати по широкиот степен на слобода која им ја даваат на вработените, со тоа ја поттикнуваат и креативноста на истите, доколку една идеја може да биде важна за компанијата, истото тоа се наградува со различни церемонии, признанија и финансиски награди. Ваквиот начин на добивање на идеи, дали тие ќе бидат индивидуални или групни се добри за секоја компанија, бидејќи така можат да се исправат некои грешки кои ги правеле во минатото, се добиваат фидбек информации од сработеното, се изнаоѓаат нови насоки во кои би се движеле компаниските цели, сите

⁵⁶ De a.Boyer, G.Hirigoyen, J. Thepot, N.Tournis, J-P Vedrine, Editions d'Organizations, Paris, France, 2001: Преглед на Управувањето, за македонското издание, Логос-А, 2004 год. 126 стр.

алтернативни решенија за модрените компании се добредојдени, секој поттик е битен, на секој вработен т.е неговиот допринос и слобода во размислување, може да се гледа како можна иновација, можна алтернатива, можно подобрување на самата организација.⁵⁷

Но, ако заклучокот е дека, за да еден вработен добива одредена сатисфакција или признание за квалитетно и навремено сработено, а квалитетното зависи на тоа колку вработениот е обучен или специјализиран работната задача да ја изврши како што треба, тогаш обуката е како главна база за изградба на сите понатамошни мотивациони процеси. Ако вработениот е правилно обучен и истиот постојано се надоградува или дообразува доколку тоа го бара процесот на работата, тогаш и самиот вработен ќе биде задоволен од времето и начинот на кој што ја изведува работата, а со тоа се зголемува и можноста и за негово наградување, а истото претставува фактор за мотивација.

Со правилната обука се зголемува и самодовербата кај вработените, што претставува една од основите за добриот менаџмент во компаниите. За да се стекне таа самодоверба, најпрво треба самиот менаџер да има голема самодоверба во себе, а потоа истата да ја поттикне кај вработените, доколку се стекне секој вработен со индивидуална самодоверба, на тој начин се создава и организациската самодоверба што ја прави компанијата успешна, бидејќи вработените помеѓу себе си помагаат, се поттикнуваат за подобро извршување на работата, со што целокупната инсталација на самодоверба кај сите ја прави работната задача полесно изводлива, ја зголемува колегијалноста и се гради клима каде што спирално ќе се работи на градење на меѓусебната и организациската самодоверба. Од ова заклучуваме дека обуката, тренингот и мотивацијата се тесно поврзани. Затоа менаџментот, т.е менаџерите треба да знаат како сето ова правилно да го испланираат, искоординираат, имплементираат, се со цел за задоволување, исполнување, па дури и за остварување на поголем учинок од предвидените компаниски цели

⁵⁷ Gareth R. Jones and Jennifer M. George, Современ Менаџмент(2008), Глобал Комуникации, Скопје, 277-279 стр.

ГЛАВА 5. Методологија на емпириско истражување

5.1. Оправданост на емпириското истражување

Во ова емпириско истражување се испитаа факторите кои се поврзани со зголемувањето на мотивираноста кај вработените поврзани со едукацијата, обуката. Ако знаеме дека човечкиот ресурс е најзначаниот капитал во една компанија или организација, тогаш следствено на тоа знаеме дека за организацијата нема негативни последици поради некомпетентност и потребните вештини, потребно е да се истражат начините, формите и методите за подобрување на истото. Современите компании во светот веќе имаат развиено и специјализирано менаџери кои се одговорни за спроведување на најсовремените методи и техники за едукација, обука/тренинг, се со цел за подобрување на квалитетот на работата и ефикасноста и зголемување на мотивацијата кај вработените.

Оправданоста на овој труд и истражувањето се должи на тоа што нашата држава се уште го нема достигнато тој развој, како во приватниот така и во државниот сектор, па од тука следи дека согледувањето на начинот, формите и методите на обуки во нашите компании од приватниот сектор и државниот сектор и ефектот од нив врз мотивот, ефикасноста и ефективноста кај вработените и квалитетот на изведувањето на работните задачи.

Оправданоста на овој труд и ова истражување т.е. сознанијата што произлегоа можат да се користат во збогатување на досегашното емпириско и теоретско познавање од областа на човечките ресурси в.в со спроведување на обуки и бенефитот од истите. Со помош на ова истражување може да се изврши влијание врз унапредувањето на начините, формите и методите за вршење на обука, со што компаниите/организациите ќе можат да бидат конкурентни и да држат чекор со современи и развиени компании во светот.

5.2. Предмет на емпириското истражување

Предметот на ова истражување се фокусираше на анализа на видовите, степенот, степенот и континуитетот на обуките, нивната имплементација и анализа на резултатите од извршените обуки, т.е колку обуките и едукацијата имаат импакт врз мотивираноста кај вработените, врз квалитетот на работата и постигнувањето на повисоки организациски цели и капацитети. Виза ви беше прашањето „како и колку се спроведуваат обуките/едукациите за да се подобри целокупната работа во компаниите“. Сето ова се направи преку истражување, собирање, обработка и правилна анализа на податоците за повеќе аспекти кои беа истражувани.

Во рамките на предметот како сегменти на истражувањето беа опфатени следните структурни елементи:

- Анализа за потребата за обука и едукација кај вработените;
- Анализа на формите, задачите, содржините и активностите на тренинг центарот, кои се изработуваат со интенција за постигнување на повисок организациски учинок и капацитет;
- Анализа на обуките врз мотивираноста кај вработените;
- Анализа на работниот учинок после спроведените обуки.

5.2.1. Теоретско определување на предметот на истражување

Обуките се потреба на секоја организација, заради промените на економски, политички, општествен и технолошки план, па така континуираните обуки станаа императив за развој на организацијата.

Потребата за едукација и обука/тренинг се јавува и како последица од низа на промени кои внатре компаниите секојдневно се случуваат. Промените се случуваат на повеќе полиња, како на пример, промена во организациското

раководење, промена во начинот на процесуирање и обработка на информациите, промени во производството, промени во човечките ресурси и слично.

Едукацијата и обуките/тренингот се процеси за адаптирање на вработените во посовремените услови на делување, тоа им овозможува на истите да можат да одговорат на потребите на компанијата и да можат навремено, ефикасно и ефективно да ги извршуваат сите свои работни задачи, што спаѓа во една од најзначајните функции во менаџментот со човечките ресурси. Менаџментот на човечки ресурси е збир на теоретски и практични аспекти на раководењето и развојот на луѓето во една организација и нуди алатки кои се применуваат во овие процеси.

Бидејќи секое работно место опфаќа свои специфични и стратешки задачи, се со цел да истите бидат исполнети во целост и да се избегнат можните пропусти во текот на нивното извршување, неопходно за секоја фирма е усовршувањето на вработените.

За секое работно место се утврдуваат потребните вештини и следствено на тоа се утврдува и каков вид на обука е потребно. После утврденото се концептираат формите, методите и начинот на работата за активностите кои ќе треба да се спроведуваат за време на обуката/тренингот.

Гледано низ призмата на научниот аспект, проучувањето на оваа тема беше особено значајна, бидејќи за современите компании потребни се луѓе кои имаат доверба пред се во себе, а потоа да имаат доверба и во својот тим. Потребни се луѓе кои лесно се прилагодуваат на брзите промени, кои секојдневно учат, во голема мера се мотивирани и можат да бидат цврст столб за компанијата во која што работат, имајќи ги во предвид турбулентните промени на пазарот кои што секојдневно се случуваат.

Со ова истражување укажав на неопходноста од вршење на континуирана и адекватна обука, со која што би требало да се зголеми мотивираноста на вработените и нивното знаење, бидејќи знаењето е главниот ресурс на денешната економија. На економијата на знаење, потребни се армија од способни, мотивирани компетентни и едуцирани луѓе.

5.2.2. Појмовно – категоријален апарат

Менаџмент со човечки ресурси - сектор во организацијата која е задолжена за целокупната организација и за имплементирање на стратегиите и политиките во врска со управувањето за целокупната одговорност за имплементирање на стратегиите и политиките во врска со управувањето на индивидуите (човечките ресурси). Иницијалите „ЧР“ (англ. HR), честопати се употребуваат како кратенка за поимот. Потеклото на функцијата се појавува во организациите која што ја пласираат практиката во управувањето со благосостојбата, а исто така и кај тие што ги имплементираат принципите на „научниот менаџмент“. Сектор задолжен за имплементирање на поквантитативен и стратешки пристап во управувањето со работната сила, според потребите на корпоративниот менаџмент за да се добие конкурентска корист, користејќи ги вештите и способните работници.

Менаџментот со човечки ресурси претставува составен дел во управувањето на современите организации, можеби еден и од најчувствителните сектори кои воопшто постојат во организацијата, бидејќи начинот на кој што се користат човечките ресурси е клучен елемент за конкурентската способност на современите организации.

Човечки ресурси е всушност работната сила на една организација. Покрај тоа овој поим исто така се однесува и на економијата на работната сила на пример, бизнис сектори, а дури и цели нации.

Обука е организиран програм за увежбување или усовршување на некои физички или интелектуални активности. Тренингот има за цел да ги подобри вештините кај вработените за работното место на кое работат и тоа се прави во склад со потребите на работното место, вработениот и мисијата и визијата на компанијата.⁵⁸

⁵⁸Mica Jovanovich-Bozinov, Zivko Kulich, Tatjana Cvetkovski, Menadzment ljudskih resursa, Megatrend Univerzitet pimenjenih nauka, Beograd, 2004.174-175 стр.

Учесници во обуката се вработените во една или повеќе компании. Бидејќи секоја компанија и секој индивидуалец имаат свои потреби за начинот на обука, па согласно тоа се одредува длабочината и ширината на обуката, а компаниите ги одредуваат темите за обука.⁵⁹

Обучувач е сврзното ткиво или кариката помеѓу компаниите и вработените. Обучувачот во согласност со менаџментот на човечки ресурси, ја утврдува темата, содржините, формите, кои активности ќе се спроведуваат, го имплементира знаењето во вид на промени во однесувањето на работното место и извршувањето на работните задачи.

Мотивација - Мотив и мотивација се поими од психологијата кои што преставуваат фактори кои што ја поткренуваат и ја поттикнуваат активностите на единката, продуцираат одредено однесување, ја одржуваат единката и ја усмеруваат кон некоја цел.⁶⁰ **Мотивот** означува внатрешна состојба која движи и дава енергија и продуцира акција. Мотивот може да произлезе од потреба, недостиг на нешто за преживување, здравје или благосостојба на индивидуата, стимулансите можат да бидат однатре или однадвор од организмот. Додека **мотивацијата** е поширок термин од мотивот. Мотивирањето е работа на менаџерите во организациите, за извршување, за поттикнување, за охрабрување и за воодушевување на луѓето за да ја преземат бараната акција.⁶¹

Вештини - Вештината како општо научен поим преставува научен или стекнат дел од нашето однесување. Затоа поимот вештина се разликува од поимот способност, кој се смета за предуслов за стекнување на вештините. Вештината претставува можност на индивидуата за брзо и точно изведување на

⁵⁹ Mica Jovanovich-Bozinov, Zivko Kulich, Tatjana Cvetkovski, Menadzment ljudskih resursa, Megatrend Univerzitet pimenjenih nauka, Beograd, 2004.174-175 стр.

⁶⁰ Група аутора, 1976. Популарна енциклопедија. БИГЗ: Београд.

⁶¹ Бобек Шуклев 5 изд., Економски факултет, Скопје, Киро Дандаро – Битола, 2008 г., 273 стр.

низа составно-организираны операции или таа е збир од операции за што полесно и поуспешно изведување на некои задачи.⁶²

Квалитет во работењето (учинок) - учинокот или перформансите претставува серија од активности дизајнирани да гарантираат дека организацијата од своите вработени го добива работењето што е потребно, односно дека вработените ја извршуваат нивната работа во однос на стандардите и пренесувањето на таа информација на вработените.

Компетентност е способност на поединецот кој што покажува резултати во работењето или извршувањето на некоја задача. Компетенцијата е знаење, вештина и искуство. Целта за развојот на компетенцијата е стекнување, употреба и размена на компетенцијата на вработените, неопходност за зголемување на квалитетот на нивната работа и давањето на услугите.⁶³

6.3. Цели на истражувањето

Основната цел на истражувачкиот проект **„Импактот на обуките врз мотивираноста кај вработените, квалитетот и ефикасноста на работата“** се поттична за да се објаснат аспектите на разноврсните обуки, нивното континуирано вршење врз најзначајниот ресурс во компанијата (човечкиот ресурс), подобрување на нивните вештини и знаења, се со цел за поголема мотивираност, продуцирање на самоиницијативност и поголема продуктивност и квалитет во извршувањето на работните обврски.

⁶²Hrvatska opća enciklopedija, svezak 11, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Zagreb 2009. , str.444

⁶³S. Whiddett, S. Hollyforde, *The competencies handbook*, Institute of Personnel and Development, London, 1999.

Од научен аспект направив анализа на потребите од обуки, видовите на обуки, се проучија формите, методите и начините на изведувањето на истите, односно се постави дијагноза (се воочуваа недостатоците при работењето), се дадоа прогнози и се предложи терапија (вид на обука) во однос на воочените слабости, заради зголемување на мотивираноста и подобрување на извршувањето на работните задачи кај вработените во компаниите.

Практичната цел на ова истражување беше да се воочат предностите и негативностите (слабостите) на начините на кои што се изведуваат обуките/тренинзите, нивната фреквентност и крајните резултати од тие обуки, што направи простор за предлози за воведување на дополнителни мерки и тренинг активности, во правец за зголемување на ефикасноста и ефективноста во работењето.

Направивме компарација помеѓу државните фирми и приватните фирми, фирми кои се прикажани како успешни и ги споредував моделите на нивното менаџирање, т.е. начинот на кој што располагаат со човечкиот ресурси во поглед на нивното унапредување, подигање на мотивираноста и стекнувањето на нови вештини и знаења.

Врз основа на главната цел, произлегоа и задачите на истражувањето.

Главна задача на ова истражување беше да се испитаат видовите на обуки, нивниот континуитет, степенот на имплементација на ново стекнатите знаења во пракса, и придобивките од тие обуки/тренинзи како најзначајна компонента во подигањето на мотивот кај вработените и унапредувањето на квалитетот на работата во компаниите.

Посебните задачи со кои се испита и главната задача на истражувањето се :

- Уврдувањето на импактот на обуката врз мотивираноста на вработените;
- Утврдувањето на импактот на обуката врз квалитетот на работата кај вработените;
- Се направи анализа на мерките и активностите кои што се спроведуваат за вршење на обуки во согласност со компаниските поставени цели.

5.4. Хипотетичка рамка на истражувањето

Врз основа на општиот пристап на проблемот и поставените цели и задачи на истражувањето се постави **Генерална хипотеза** :

- Обуките и нивниот континуитет, води кон поголема мотивираност кај вработените, квалитетот во извршувањето на нивните работни задачи, зголемување на капацитетите и постигнување на повисоки организациски перформанси.

Посебни хипотези:

- H1: Менаџментот на човечките ресурси спроведува редовно едукација и обука/тренинзи кај вработените, кое нешто влијае врз позитивниот став на вработените и подигнување на нивната свест за исполнување на компаниските цели;
- H2: Улогата на менаџментот за човечки ресурси свесноста за организирање на обуки како клучен фактор за подигање на мотивацијата и квалитетот на работата кај вработените;
- H3: Правилно и навремено планирање на активностите и вршењето на обука влијае врз зголемување на мотивацијата кај вработените и квалитетот на работата во компаниите;
- H4: Компаниите се грижат за потребите на вработените, вложуваат во нивното едуцирање;
- H5: Мотивираноста и задоволството во текот на работењето кај вработените се и фактор за подобро и поквалитетно извршување на нивните работни задачи и исполнување на компаниските цели.

5.5. Методи и техники на истражувањето

Истражувањето се спроведе во Државни претпријатија Апелационен суд Штип, Основен суд Штип, во приватните компании - ТАВ Скопје (странски капитал) и компанијата Монтвеј – американска компанија од Штип - Р.Македонија која е со странски капитал, за да може да се добие слика за тоа колку обуката има импакт врз мотивацијата и квалитетот на работата кај вработените, како и за индивидуалниот развој на вработените. Земајќи ги во предвид сите предности и негативности т.е позитивни и негативни страни на истражувачките методи, а во исто време и потребата за поцелосна опфатеност на истражувачкиот проблем, се користеа повеќе методи и тоа анкета, анализа, статистички методи и компарација.

Анкетата како метод на истражувањето се примени со цел да се добијат податоците за примената на обуката и нејзиното влијание врз мотивацијата и квалитетот во изведувањето на работните задачи. Како и податоци кои можат да дадат слика за тоа дали обуките имаат исто влијание во државните и во приватните компании.

Анкетата се реализираше во неколку фази:

1. Обезбедување на податоци
2. Нивно групирање и анализирање
3. Компјутерска обработка на податоците
4. Табелирање
5. Графичко презентирање.

Анализата во ова истражување како метод се однесуваше на проучување на достапните материјали, стручната литература за оваа проблематика, во која што беа вклучени книги, публикации релевантни за проблематиката, онлајн трудови и други бази на податоци од областа на човечки ресурси, вршење на обука на вработените и мотивацијата и квалитетот на работата

Компарацијата како метод на истражувањето се користеше за да се направи споредба од онаа споредба која ја посакуваме и онаа состојба која реално ја имаме.

Статистичката пресметка на податоците се направи со помош на Microsoft Excel програмата, се направи табеларно и графичко средување на добиените податоци и со помош на него се направија и пресметките.

Обработката и презентацијата на податоците кои беа добиени со помош на ова истражување се направи со помош на хи- квадрат (Parson-ов тест) кој што е најприменуван, практичен, се со цел да се утврди поврзаноста на варијаблите кои беа неопходни за ова истражување и резултатите се прикажани табеларно и графички, а потоа се направи компаративна анализа на добиените резултати и заклучок.

Хи-тестот се применува кога резултатите добиени од истражувањето можат да се изразат преку фреквенции и претставува квадратирана разлика од збирот на очекуваните и добиените фреквенции.

Основната формула за пресметување е следна:⁶⁴

$$\chi^2 = \frac{\sum(f_i - f_o)}{f_o}$$

Каде што f_i = испитувани фреквенции што се добиени со емпириско истражување или експериментирање; а f_o = очекувани или теоретски фреквенции според поставената хипотеза.

Резултатите од испитуваните фреквенции се добиени со спроведувањето на емпириското истражување, додека очекуваните фреквенции се добиени така што сумата на редот се множи со сумата на колоната и резултатот што се добива го делиме со вкупната сума на фреквенциите и со коефициентот на контингенција (C).

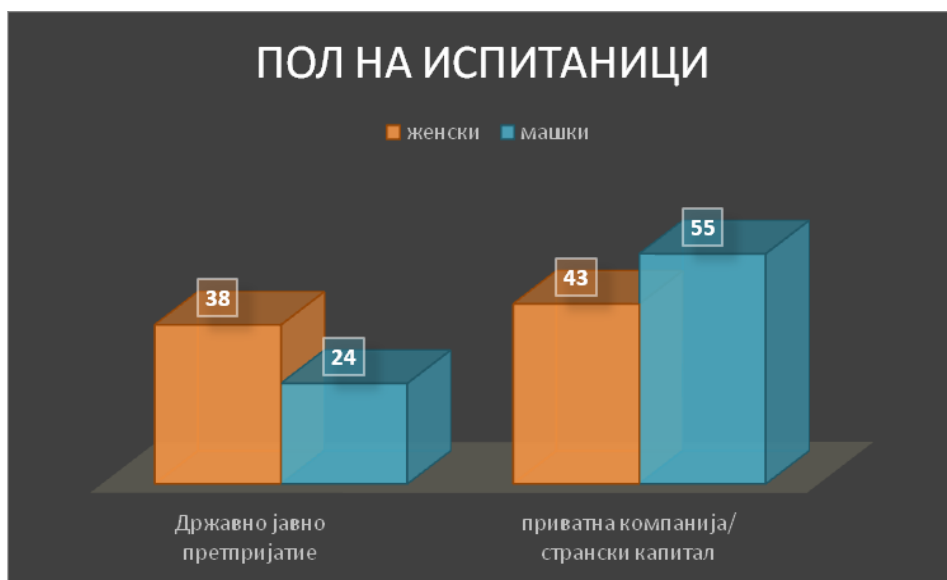
⁶⁴ Проф.д-р Трајче Мицевски, Здравствена статистика, УГД Економски факултет, Штип, 2010г. 154стр.

ГЛАВА 6. Резултати од истражувањето

- Социодемографски варијабли

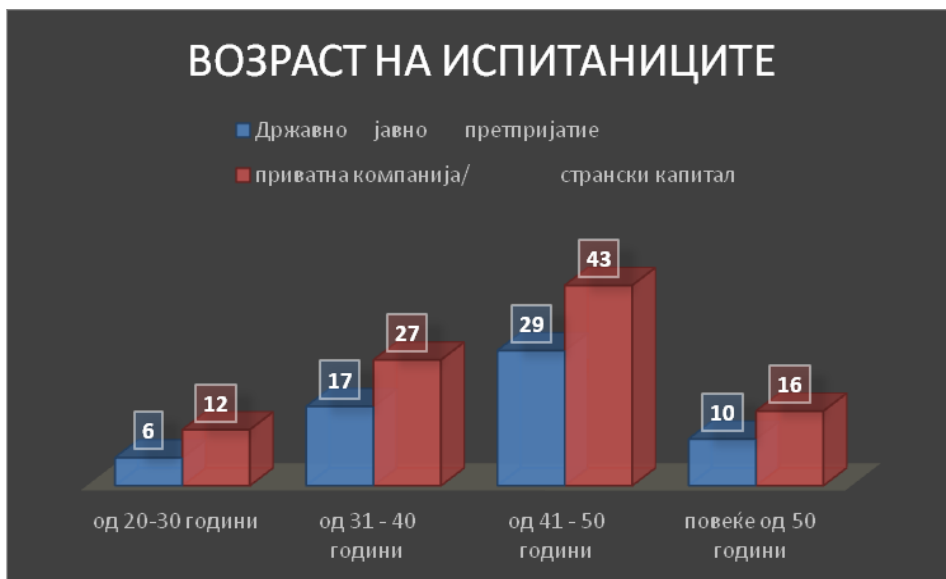
Резултатите од истражувањето за овие варијабли беа добиени од прашањата со реден број 1, 2, 3, 4 и 5 од анкетата која што се спроведе врз испитаниците.

Од прашањето под број еден се доби вкупниот број на машки и женски испитаници. Од вкупниот број (160) испитаници кои што учествуваа во ова истражување 79 (49%) се машки, а 81 (51%) се женски испитаници, што значи скоро е подеднакво учеството на машки и женски во истражувањето.



Графикон бр. 1 - Пол на испитаниците

Figure No.1 – Gender structure of respondents



Графикон бр.2 - Возраст на испитаниците
Figure No.2 – Age structure of respondents

Можеме да констатираме дека и во државните и во приватните компании, најзастепена е возраста од 41 – 50 години. Најмалку се застапени испитаниците кои се од 20 – 30 години, а тоа е најверојатно поради должината на студирањата, магистратурите и слично.

Со прашањето бр.3 го испитавме образованието на испитаниците во државните/јавните организации и приватните компании.

Табела бр.1 - Образование на испитаниците во државно/јавно претпријатие и во приватна компанија/странски капитал.

Table No.1 - Education of respondents in government / public organizations and private company / foreign capital.

Прашање бр.3 Степен на образование	Државно/ јавно претпријатие		Приватна компанија/ странски капитал	
	вредност	%	вредност	%
Средно образование	22	35	12	12
Високо образование	25	40	83	85
Магистер/мастер	14	23	3	3
Доктор на науки	1	2	0	0

Вкупно	62	100	98	100
--------	----	-----	----	-----

Од табелата можеме да заклучиме дека најголем процент од вкупните испитаници се со високо образование, додека веќе со средно образование се помалку вработени, што значи свеста кај младите во државата. Процентот на повисоко образовани луѓе не е изненадувачки, бидејќи луѓето се свесни дека мора да се инвестира во себе, за да се биде конкурентен на пазарот на трудот, да имаат подобра работна позиција, да имаат можности за напредување во компанијата.



Графикон бр.3 - Образование на испитаниците во државно/јавно претпријатие и во приватните компании.

Figure No.3 - Education of respondents in government / public organizations and private company / foreign capital.

Од направената анализа може да заклучиме дека 85% од испитаниците се со високо образование во приватните компании, а додека во државните претпријатија се 40%, кое нешто може да значи дека приватните компании водат повеќе грижа да имаат поголем процент на вработени кои се со повисоко образование, за да имаат подобри перформанси во работата, а и полесно да можат да усвојуваат нови знаења и да даваат нивни солучии, решенија кои се

ефективни и кои водат кон подобрување на квалитетот во работата и аналогно на тоа подобрување и на рејтингот на компаниите.

Од прашањето број 4 се доби вкупниот број на испитаници вработени во државна организација и приватна компанија.

Табела бр.2 -Тип на компанијата во која што се вработени испитаниците.

Figure No.2 - Type of company in which the respondents are employed.

Прашање бр.4. Компанијата/организацијата во која што сте вработени е.	Државно/ јавно претпријатие	Приватна компанија/ странски капитал
Вкупно	62	98

На прашањето на испитаниците колку имаат стаж во државните/јавните организации или во приватните компании се добија следните резултати:

Табела бр.3 - Работниот стаж на вработените.

Figure No.3 – Internship of respondents

Прашање бр.5 Работен стаж	Државно/ јавно претпријатие		Приватна компанија/ странски капитал	
	вредност	%	вредност	%
Од 0 – 1 година	1	2	1	1
Од 2 – 5 години	4	6	13	13
Од 6 – 10 години	18	29	21	21
Од 11 – 20 години	24	39	43	45
Повеќе од 20 години	15	24	20	20
Вкупно	62	100	98	100

Во земјите кои што се развиени се приметлива тренд да работниот стаж во компаниите каде што се вработени е во опаѓање, многу често се менуваат работни места и компании/организации. Причината за ваквиот тренд се наоѓа и кај вработените и кај компаниите. Кај вработените трендот е ваков бидејќи

бараат компании каде што се вршат повеќе обуки, каде што се нудат повеќе можности за напредување, а додека причината кај компаниите е во интенцијата да бидат конкурентни, бараат вработени кои што побргу стекнуваат знаења и се посветени на работните задачи.

Во ова истражување од табелата можеме да согледаме дека најголем процент на испитаниците имаат од 11 – 20 години, што значи дека нема некоја разлика помеѓу приватните и државните организации и покрај фактот што во приватните компании се прават поригорозни селекции и многу полесно се добиваат отказни решенија доколку некои од вработените не ги даваат посакуваните резултати, додека во државните организации потешко се добиваат отказни решенија, поради колективните договори и присуството на синдикатите.

- Варијабли со кои се испита импактот на обуките врз зголемувањето на мотивацијата и квалитетот кај вработените во извршувањето на нивните работни задачи пресметани со хи-квадратот и анализа на добиените резултати.

Развиеноста на секторот за човечките ресурси, нивната улога и импактот на обуката на зголемувањето на мотивацијата и квалитетот на работата кај вработените се испитуваше со прашања содржани во анкетниот лист (прашање бр.6 до прашање бр.26).

Во секое прашање се понудени пет одговори и тоа: во потполност се согласувам, се согласувам, не знам/немам мислење, не се согласувам и воопшто не се согласувам, а на испитаниците им беше дадена можност да избираат само по еден од понудените одговори.

Прашањата беа идентични и за вработените во приватните компании и за вработените во државните организации. Одговорите во следниот дел се презентирани и табеларно и графички со пресметаните вредност χ^2 – тестот и коефициентот на контингенција (C).

Прашањето со реден број 6 гласи : Секторот за човечки ресурси правилно ја извршува својата функција.

Табела бр.4 – Забележани и очекувани резултати во врска со прашањето бр.6 Секторот за човечки ресурси правилно ја извршува својата функција.

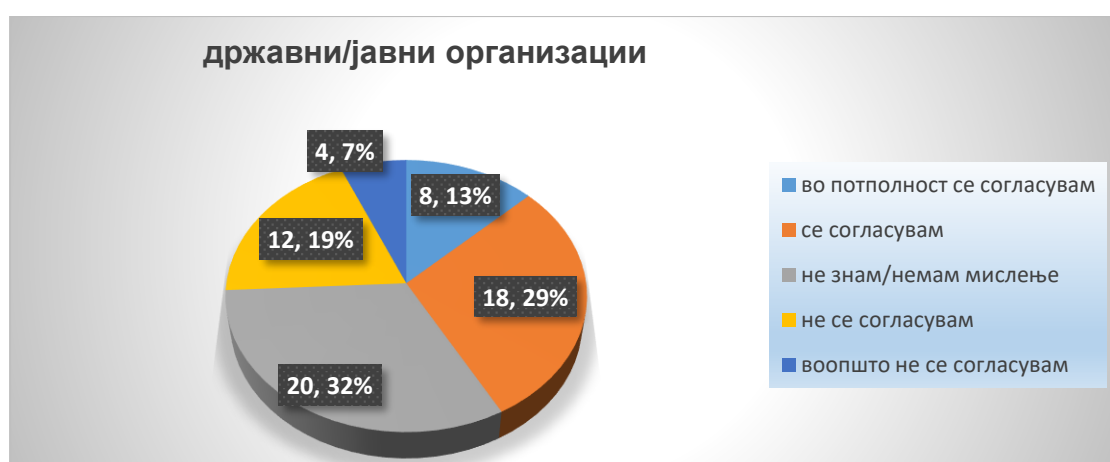
Tabela no.4 - Observed and expected results for question No.6 The Human Resources Department properly performs its function.

Observed	Државни/јавни организации	Приватни компании	вкупно
во потполност се согласувам	8	54	62
се согласувам	18	44	62
не знам/немам мислење	20	0	20
не се согласувам	12	0	12
воопшто не се согласувам	4	0	4
Вкупно	62	98	160
Expected	Државни/јавни организации	Приватни компании	вкупно
во потполност се согласувам	24.025	37.975	62
се согласувам	24.025	37.975	62
не знам/немам мислење	7.75	12.25	20
не се согласувам	4.65	7.35	12
воопшто не се согласувам	1.55	2.45	4
Вкупно	62	98	160

Пирсонов коефициент на континенција (Pearson Chi-square value) $\chi^2 = 8.204$

Степени на слобода (Degrees of freedom) $df = 4$

Праг на значајност (Significance) $C = 0.8$



Графикон бр.4 - Процентуален приказ на добиените резултати во државните/јавните организации за прашањето Секторот за човечки ресурси правилно ја извршува својата функција.

Figure No.4 - Percentage overview of the results obtained by government / public organizations on the issue The Human Resources Department properly performs its function.



Графикон бр.5 - Процентуален приказ на добиените резултати во приватните компании за прашањето Секторот за човечки ресурси правилно ја извршува својата функција.

Figure No. 5- Percentage overview of the results obtained in private companies on the issue The Human Resources Department properly performs its function.

Во согласност со пресметките од дадените одговори се добиени следниве вредности: $\chi^2_{0,05}$ (пресметано) = 8.204 < $\chi^2_{0,05}$ (таблична вредност) = 9.488

Добиената вредност за $\chi^2 = 8.204$ значи дека одговорите од двете групи (државните/јавни претпријатија и приватните компании) не се разликуваат многу.

Вредноста на коефициентот на контингенција кој ја покажува поврзаноста помеѓу одговорите изнесува $C = 0.08$ што значи модалитетот на зависноста на варијаблите е слаба.

Табеларниот и графичкиот приказ укажуваат на тоа дека во приватните компании 55% од испитаниците одговориле со „во потполност се согласувам“ и 45% одговориле со „се согласувам“, што значи многу позитивно гледаат на секторот за човечки ресурси и нивната функција, додека во државните

организации за овој сектор најголем процент (20,32%) одговориле дека немаат мислење, (18,29%) се согласуваат, а 12,19% не се согласуваат, што значи дека човечки ресурси немаат битна улога во организациите, според вработените. Овој податок укажува на тоа дека во приватните фирми без оглед на дејноста која ја работат или големината на компанијата, го сфатиле Секторот за човечки ресурси како еден од круцијалните сектори кои се занимаваат со регрутирање, селекција, обука, креирање на обука и равојот на вработените, додека во државните претпријатија сеуште не се дава значење на овој сектор, нивното дејствување се сведува на основни кадровски функции, како што се присуства, отсуства. Не се води сметка за развојот на кадрите и организирање на континуирани обуки. Од ова не успеавме да ја прифатиме поставената основна хипотеза

Прашањето со реден број 7 гласи : Менаџментот/Раководството ги познава силните и слабите страни на компанијата/организацијата.

Табела бр.5 – Забележани и очекувани резултати во врска со прашањето бр.7 Менаџментот/Раководството ги познава силните и слабите страни на компанијата/организацијата.

Tabela No.5 - Observed and expected results for question No.7 Management knows the strengths and weaknesses of the company / organization.

Observed	Државни/јавни организации	Приватни компании	Вкупно
во потполност се согласувам	12	72	84
се согласувам	13	26	39
не знам/немам мислење	18	0	18
не се согласувам	13	0	13
воопшто не се согласувам	6	0	6
вкупно	62	98	160
Expected	Државни/јавни организации	Приватни компании	Вкупно
во потполност се согласувам	32.55	51.45	84
се согласувам	15.1125	23.8875	39
не знам/немам мислење	6.975	11.025	18
не се согласувам	5.0375	7.9625	13
воопшто не се согласувам	2.325	3.675	6
вкупно	62	98	160

Пирсонов коефициент на континенција (Pearson Chi-square value) $\chi^2 = 1.621$

Степени на слобода (Degrees of freedom) $df = 4$

Праг на значајност (Significance) $C = 0.8$



Графикон бр.6 - Процентуален приказ на добиените резултати во државните/јавните организации за прашањето раководството ги познава силните и слабите страни на организацијата.

Figure No.6 - Percentage overview of the results obtained by government / public organizations on the issue Management knows the strengths and weaknesses of the organization.



Графикон бр.7 - Процентуален приказ на добиените резултати во приватните компании за прашањето Менаџментот ги познава силните и слабите страни на компанијата/организацијата.

Figure No.7 - Percentage overview of the results obtained in private companies on the issue Management knows the strengths and weaknesses of the company.

Во согласност со пресметките од дадените одговори се добиени следниве вредности: $\chi^2_{0,05}$ (пресметано) = 1.621 < $\chi^2_{0,05}$ (таблична вредност) = 9.488

Добиената вредност за $\chi^2 = 1.621$ што значи дека одговорите од двете групи (државните/јавни претпријатија и приватните компании) не се разликуваат многу.

Вредноста на коефициентот на контингенција кој ја покажува поврзаноста помеѓу одговорите изнесува $C = 0.8$ што значи модалитетот на зависноста на варијаблите е слаба.

Табеларниот и графичкиот приказ укажуваат на тоа дека во приватните компании 73 % од испитаниците одговориле со „во потполност се согласувам“ и 27% одговориле со „се согласувам“, додека во државните организации најголем процент 29% одговориле дека немаат мислење, 19% во потполност се согласуваат 21 % се согласуваат, и 21% не се согласуваат. Овој податок укажува на тоа дека во приватните фирми многу повеќе веруваат во менаџментот и нивното знаење околу слабите и јаките страни во компаниите, отколку во државните.

Прашањето со реден број 8 гласи : Менаџментот/Раководството го поттикнува развојот на заедничка визија и поставува цели за остварување на визијата на компанијата/организацијата.

Табела бр.6 – Забележани и очекувани резултати во врска со прашањето бр.8 Менаџментот/Раководството го поттикнува развојот на заедничка визија и поставува цели за остварување на визијата на компанијата/организацијата.

Tabela no.6 -Observed and expected results for question No.8 Management / Leadership encourages the development of a shared vision and sets goals for achieving the vision of the company / organization.

Observed	Државни/јавни организации	Приватни компании	вкупно
во потполност се согласувам	9	68	77
се согласувам	15	30	45
не знам/немам мислење	17	0	17
не се согласувам	14	0	14
воопшто не се согласувам	7	0	7

вкупно	62	98	160
Expected	д.	п.	Вкупно
во потполност се согласувам	29.8375	47.1625	77
се согласувам	17.4375	27.5625	45
не знам/немам мислење	6.5875	10.4125	17
не се согласувам	5.425	8.575	14
воопшто не се согласувам	2.7125	4.2875	7
вкупно	62	98	160

Пирсонов коефициент на континенција (Pearson Chi-square value $\chi^2=2.054$)

Степени на слобода (Degrees of freedom) $df= 4$

Праг на значајност (Significance) $C= 0.725$



Графикон бр.8 - Процентуален приказ на добиените резултати во државните/јавните организации за прашањето раководството го поттикнува развојот на заедничка визија и поставува цели за остварување на визијата на организацијата.

Figure No.8 - Percentage overview of the results obtained by government / public organizations on the issue Management encourages the development of a shared vision and sets goals for achieving the vision of the organization.



Графикон бр.9 - Процентуален приказ на добиените резултати во приватните компании за прашањето Менаџментот/Раководството го поттикнува развојот на заедничка визија и поставува цели за остварување на визијата на компанијата.

Figure No.9 - Percentage overview of the results obtained in private companies on the issue Management / Leadership encourages the development of a shared vision and sets goals for achieving the vision of the company.

Во согласност со пресметките од дадените одговори се добиени следниве вредности: $\chi^2_{0,05}$ (пресметано) = 2.054 < $\chi^2_{0,05}$ (таблична вредност) = 9.488

Добиената вредност за $\chi^2= 2.054$ што значи дека одговорите од двете групи (државните/јавни претпријатија и приватните компании) не се разликуваат многу.

Вредноста на коефициентот на контингенција кој ја покажува поврзаноста помеѓу одговорите изнесува $C= 0.72$ што значи модалитетот на зависноста на варијаблите е слаба.

Табеларниот и графичкиот приказ укажуваат на тоа дека во приватните компании 69 % од испитаниците одговориле со „во потполност се согласувам“ и 31% одговориле со „се согласувам“, додека во државните организации 27% одговориле дека немаат мислење, 24% се согласуваат, 15% во потполност се согласуваат, а 23 % не се согласуваат, што значи дека во приватните фирми менаџментот повеќе го поттикнува развојот на заедничката визија и поставува точно дефинирани цели за остварување на таа визија.

Прашањето со реден број 9 гласи : Менаџерите/Раководителите во компанијата/организацијата на сите нивоа се посветени во исполнување на поставените цели.

Табела бр.7 – Забележани и очекувани резултати во врска со прашањето бр.9 Менаџерите/Раководителите во компанијата/организацијата на сите нивоа се посветени во исполнување на поставените цели.

Tabela no.7 - Observed and expected results for question No.9 Managers in the company / organization at all levels are committed to achieving the set goals.

Observed	Државни/јавни организации	Приватни компании	Вкупно
во потполност се согласувам	12	70	82
се согласувам	12	28	40
не знам/немам мислење	21	0	21
не се согласувам	10	0	10
воопшто не се согласувам	7	0	7
вкупно	62	98	160
Expected	Државни/јавни организации	Приватни компании	Вкупно
во потполност се согласувам	31.775	50.225	82
се согласувам	15.5	24.5	40
не знам/немам мислење	8.1375	12.8625	21
не се согласувам	3.875	6.125	10
воопшто не се согласувам	2.7125	4.2875	7
вкупно	62	98	160

Пирсонов коефициент на континенција (Pearson Chi-square value) $\chi^2 = 8.595$

Степени на слобода (Degrees of freedom) $df = 4$

Праг на значајност (Significance) $C = 0.072$



Графикон бр.10 - Процентуален приказ на добиените резултати во државните/јавните организации за прашањет Раководителите во организацијата на сите нивоа се посветени во исполнување на поставените цели.

Figure No.10 - Percentage overview of the results obtained by government / public organizations on the issue Managers in the organization at all levels are committed to achieving the set goals.



Графикон бр.11 - Процентуален приказ на добиените резултати во приватните компании за прашањето Менаџерите во компанијата/организацијата на сите нивоа се посветени во исполнување на поставените цели.

Figure No.11 - Percentage overview of the results obtained in private companies on the issue Managers in the company at all levels are committed to achieving the set goals.

Во согласност со пресметките од дадените одговори се добиени следниве вредности: $\chi^2_{0,05}$ (пресметано) = 8.595 < $\chi^2_{0,05}$ (таблична вредност) = 9.488

Добиената вредност за $\chi^2 = 8.595$ што значи дека одговорите од двете групи (државните/јавни претпријатија и приватните компании) не се разликуваат многу.

Вредноста на коефициентот на контингенција кој ја покажува поврзаноста помеѓу одговорите изнесува $C = 0.07$ што значи модалитетот на зависноста на варијаблите е слаба.

Табеларниот и графичкиот приказ укажуваат на тоа дека во приватните компании 71 % од испитаниците одговориле со „во потполност се согласувам“ и 29% одговориле со „се согласувам“, додека во државните организации за овој сектор најголем процент 35% одговориле немаат мислење, 19% се согласуваат и 19% во потполност се согласуваат а 16 % не се согласуваат, што значи дека во приватните фирми менаџментот е посветен на сите нивоа, додека во државните организации не се опфатени менаџментот не се посветува подеднакво на сите нивоа за поставување и исполнување на организационите цели.

Прашањето со реден број 10 гласи : Менаџментот/Раководството го насочува развојот и мотивацијата на вработените во правец на остварување на организациските цели

Табела бр.8 – Забележани и очекувани резултати во врска со прашањето бр.10 Менаџментот/Раководството го насочува развојот и мотивацијата на вработените во правец на остварување на организациските цели.

Tabela no.8 - Observed and expected results for question No.10 Management directs the development and motivation of employees in the direction of achieving organizational goals.

Observed	Државни/јавни организации	Приватни компании	Вкупно
во потполност се согласувам	10	65	75
се согласувам	14	33	47
не знам/немам мислење	14	0	14
не се согласувам	16	0	16
воопшто не се согласувам	8	0	8
вкупно	62	98	160

Expected	Државни/јавни организации	Приватни компании	Вкупно
во потполност се согласувам	29.0625	45.9375	75
се согласувам	18.2125	28.7875	47
не знам/немам мислење	5.425	8.575	14
не се согласувам	6.2	9.8	16
воопшто не се согласувам	3.1	4.9	8
вкупно	62	98	160

Пирсонов коефициент на континенција (Pearson Chi-square value) $\chi^2 = 6.346$

Степени на слобода (Degrees of freedom) $df = 4$

Праг на значајност (Significance) $C = 0.174$



Графикон бр.12 - Процентуален приказ на добиените резултати во државните/јавните организации за прашањето Менаџментот/Раководството го насочува развојот и мотивацијата на вработените во правец на остварување на организациските цели.

Figure No.12 - Percentage overview of the results obtained by government / public organizations on the issue Management directs the development and motivation of employees in the direction of achieving organizational goals.



Графикон бр.13 - Процентуален приказ на добиените резултати во приватните компании за прашањето Менаџментот/Раководството го насочува развојот и мотивацијата на вработените во правец на остварување на организациските цели.

Figure No.13 - Percentage overview of the results obtained in private companies on the issue Management directs the development and motivation of employees in the direction of achieving organizational goals.

Во согласност со пресметките од дадените одговори се добиени следниве вредности: $\chi^2_{0,05}$ (пресметано) = 6.346 < $\chi^2_{0,05}$ (таблична вредност) = 9.488

Добиената вредност за $\chi^2 = 6.346$ што значи дека одговорите од двете групи (државните/јавни претпријатија и приватните компании) не се разликуваат многу.

Вредноста на коефициентот на контингенција кој ја покажува поврзаноста помеѓу одговорите изнесува $C = 0.174$ што значи модалитетот на зависноста на варијаблите е слаба.

Табеларниот и графичкиот приказ укажуваат на тоа дека во приватните компании 66 % од испитаниците одговориле со „во потполност се согласувам“ и 34 % одговориле со „се согласувам“, додека во државните организации во врска со ова прашање има поделено мислење каде што 23% од испитаниците немаат мислење, исто толку се согласуваат и не се согласуваат, 16% потполно се согласуваат, што значи дека во приватните компании повеќе се посветува внимание кој развојот и мотивацијата на вработените.

Прашањето со реден број 11 гласи : На вработените им е овозможено со својата работа да допринесуваат во остварување на организациската/компаниската стратегија.

Табела бр.9 – Забележани и очекувани резултати во врска со прашањето бр.11 На вработените им е овозможено со својата работа да допринесуваат во остварување на организациската/компаниската стратегија.

Tabela no.9 - Observed and expected results for question No.11 The employees are enabled with their work to contribute to the realization of the organizational / company strategy.

Observed	Државни/јавни организации	Приватни компании	Вкупно
во потполност се согласувам	7	65	72
се согласувам	24	33	57
не знам/немам мислење	10	0	10
не се согласувам	14	0	14
воопшто не се согласувам	7	0	7
вкупно	62	98	160
Expected	Државни/јавни организации	Приватни компании	Вкупно
во потполност се согласувам	27.9	44.1	72
се согласувам	22.0875	34.9125	57
не знам/немам мислење	3.875	6.125	10
не се согласувам	5.425	8.575	14
воопшто не се согласувам	2.7125	4.2875	7
вкупно	62	98	160

Пирсонов коефициент на континенција (Pearson Chi-square value) $\chi^2 = 2.162$

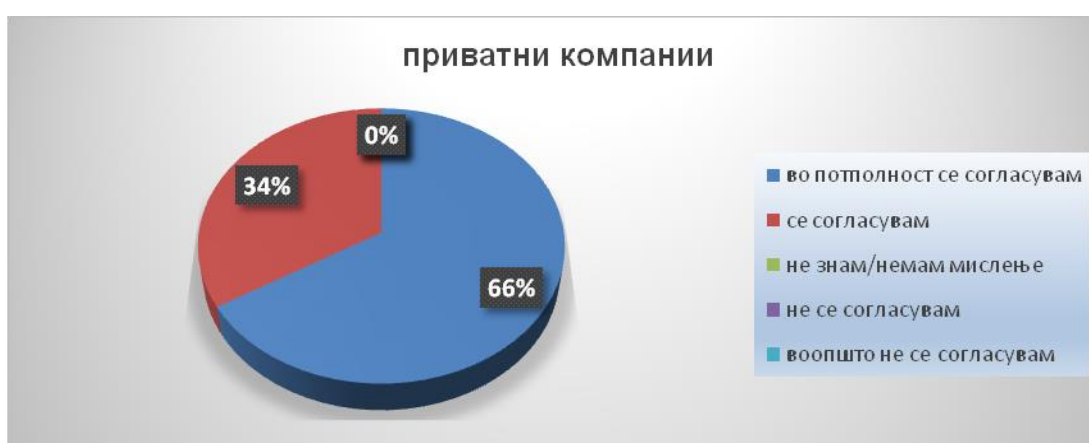
Степени на слобода (Degrees of freedom) $df = 4$

Праг на значајност (Significance) $C = 0.705$



Графикон бр.14 - Процентуален приказ на добиените резултати во државните/јавните организации за прашањето На вработените им е овозможено со својата работа да допринесуваат во остварување на организациската стратегија.

Figure No.14 - Percentage overview of the results obtained by government / public organizations on the issue The employees are enabled with their work to contribute to the realization of the organizational strategy.



Графикон бр.15 - Процентуален приказ на добиените резултати во приватните компании за прашањето На вработените им е овозможено со својата работа да допринесуваат во остварување на компанииската стратегија.

Figure No.15 - Percentage overview of the results obtained in private companies on the issue The employees are enabled with their work to contribute to the realization of the company strategy.

Во согласност со пресметките од дадените одговори се добиени следниве вредности: $\chi^2_{0,05}$ (пресметано) = 2.162 < $\chi^2_{0,05}$ (таблична вредност) = 9.488

Добиената вредност за $\chi^2= 2.162$ што значи дека одговорите од двете групи (државните/јавни претпријатија и приватните компании) не се разликуваат многу.

Вредноста на коефициентот на контингенција кој ја покажува поврзаноста помеѓу одговорите изнесува $C= 0.7$ што значи модалитетот на зависноста на варијаблите е слаба.

Табеларниот и графичкиот приказ укажуваат на тоа дека во приватните компании 66 % од испитаниците одговориле со „во потполност се согласувам“ и 34% одговориле со „се согласувам“, додека во државните организации најголем процент 39% одговориле дека се согласуваат, 11% во потполност се согласуваат, 16% немаат мислење, а 23% не се согласуваат. Ова укажува на тоа дека во приватните компании на вработените им е повеќе овозможено да допринесуваат во остварувањето на компаниските цели, за разлика од државните организации каде што имаат поделено мислење.

Прашањето со реден број 12 гласи : На вработените на сите нивоа во компанијата/организацијата јасно им е образложено, што се очекува од нив.

Табела бр.10 – Забележани и очекувани резултати во врска со прашањето бр.12 На вработените на сите нивоа во компанијата/организацијата јасно им е образложено, што се очекува од нив.

Tabela no.10 - Observed and expected results for question No.12 Employees at all levels in the company / organization are clearly explained, what is expected of them.

Observed	Државни/јавни организации	Приватни компании	Вкупно
во потполност се согласувам	9	76	85
се согласувам	26	22	48
не знам/немам мислење	11	0	11
не се согласувам	8	0	8
воопшто не се согласувам	8	0	8
вкупно	62	98	160

Expected	Државни/јавни организации	Приватни компании	Вкупно
во потполност се согласувам	32.9375	52.0625	85
се согласувам	18.6	29.4	48
не знам/немам мислење	4.2625	6.7375	11
не се согласувам	3.1	4.9	8
воопшто не се согласувам	3.1	4.9	8
вкупно	62	98	160

Пирсонов коефициент на континенција (Pearson Chi-square value) $\chi^2 = 1.293$

Степени на слобода (Degrees of freedom) $df = 4$

Праг на значајност (Significance) $C = 0.862$



Графикон бр.16 - Процентуален приказ на добиените резултати во државните/јавните организации за прашањето На вработените на сите нивоа во организацијата јасно им е образложено, што се очекува од нив.

Figure No.16 - Percentage overview of the results obtained by government / public organizations on the issue Employees at all levels in the organization are clearly explained, what is expected of them.



Графикон бр.17 - Процентуален приказ на добиените резултати во приватните компании за прашањето На вработените на сите нивоа во компанијата јасно им е образложено, што се очекува од нив.

Figure No.17 - Percentage overview of the results obtained in private companies on the issue Employees at all levels in the company are clearly explained, what is expected of them.

Во согласност со пресметките од дадените одговори се добиени следниве вредности: $\chi^2_{0,05}$ (пресметано) = 1.293 < $\chi^2_{0,05}$ (таблична вредност) = 9.488

Добиената вредност за $\chi^2 = 1.293$ што значи дека одговорите од двете групи (државните/јавни претпријатија и приватните компании) скоро и да не се разликуваат.

Вредноста на коефициентот на контингенција кој ја покажува поврзаноста помеѓу одговорите изнесува $C = 0.86$ што значи модалитетот на зависноста на варијаблите е слаба.

Табеларниот и графичкиот приказ укажуваат на тоа дека во приватните компании 78 % од испитаниците одговориле со „во потполност се согласувам“ и 22 % одговориле со „се согласувам“, додека во државните организации најголем процент 41% одговориле дека се согласуваат, 15% во потполност се согласуваат, само 18% немаат мислење, а 18% не се согласуваат, што значи дека во приватните компании за некој процент повеќе им се образложува на вработените што е тоа што се очекува од нив.

Прашањето со реден број 13 гласи : Компанијата/организацијата врши обука на вработените.

Табела бр.11 – Забележани и очекувани резултати во врска со прашањето бр.13
Компанијата/организацијата врши обука на вработените.

Tabela no.11 - Observed and expected results for question No.13 The company/organization carries out employee training.

Observed	Државни/јавни организации	Приватни компании	Вкупно
во потполност се согласувам	9	82	91
се согласувам	15	16	31
не знам/немам мислење	10	0	10
не се согласувам	21	0	21
воопшто не се согласувам	7	0	7
вкупно	62	98	160
Expected	Државни/јавни организации	Приватни компании	Вкупно
во потполност се согласувам	35.2625	55.7375	91
се согласувам	12.0125	18.9875	31
не знам/немам мислење	3.875	6.125	10
не се согласувам	8.1375	12.8625	21
воопшто не се согласувам	2.7125	4.2875	7
вкупно	62	98	160

Пирсонов коефициент на континенција (Pearson Chi-square value) $\chi^2 = 2.735$

Степени на слобода (Degrees of freedom) $df = 4$

Праг на значајност (Significance) $C = 0.603$



Графикон бр.18 - Процентуален приказ на добиените резултати во државните/јавните организации за прашањето Организацијата врши обука на вработените.

Figure No.18 - Percentage overview of the results obtained by government / public organizations on the issue The organization carries out employee training.



Графикон бр.19 -Процентуален приказ на добиените резултати во приватните компании за прашањето Компанијата врши обука на вработените.

Figure No.19 - Percentage overview of the results obtained in private companies on the issue The company carries out employee training.

Во согласност со пресметките од дадените одговори се добиени следниве вредности: $\chi^2_{0,05}$ (пресметано) = 2.735 < $\chi^2_{0,05}$ (таблична вредност) = 9.488

Добиената вредност за $\chi^2 = 2.735$ што значи дека одговорите од двете групи (државните/јавни претпријатија и приватните компании) не се разликуваат многу.

Вредноста на коефициентот на контингенција кој ја покажува поврзаноста помеѓу одговорите изнесува $C= 0.6$ што значи модалитетот на зависноста на варијаблите е слаба.

Табеларниот и графичкиот приказ укажуваат на тоа дека во приватните компании 84 % од испитаниците одговориле со „во потполност се согласувам“ и 16 % одговориле со „се согласувам“, додека во државните организации за овој сектор најголем процент 34% одговориле дека не се согласуваат, 11% воопшто не се согласуваат и 16% од нив немаат мислење, што значи повеќе од 50% на испитаници во државните организации сметаат дека не се врши многу често обука, за разлика од приватните компании кои што сметаат дека компаниите вршат често обука за вработените.

Прашањето со реден број 14 гласи : Обуката/едукацијата која што ја добивам ми помага добро да ги извршувам моите работни задачи.

Табела бр.12 – Забележани и очекувани резултати во врска со прашањето бр.14 Обуката/едукацијата која што ја добивам ми помага добро да ги извршувам моите работни задачи.

Tabela no.12 - Observed and expected results for question No.14 Percentage overview of the results obtained in private companies on the issue The training / education I receive helps me to perform my tasks well.

Observed	Државни/јавни организации	Приватни компании	Вкупно
во потполност се согласувам	6	82	88
се согласувам	17	16	33
не знам/немам мислење	11	0	11
не се согласувам	21	0	21
воопшто не се согласувам	7	0	7
вкупно	62	98	160
Expected	Државни/јавни организации	Приватни компании	Вкупно
во потполност се согласувам	34.1	53.9	88
се согласувам	12.7875	20.2125	33

не знам/немам мислење	4.2625	6.7375	11
не се согласувам	8.1375	12.8625	21
воопшто не се согласувам	2.7125	4.2875	7
вкупно	62	98	160

Пирсонов коефициент на континенција (Pearson Chi-square value) $\chi^2 = 4.240$

Степени на слобода (Degrees of freedom) $df = 4$

Праг на значајност (Significance) $C = 0.374$



Графикон бр.20 - Процентуален приказ на добиените резултати во државните/јавните организации за прашањето Обуката/едукацијата која што ја добивам ми помага добро да ги извршувам моите работни задачи.

Figure No.20 - Percentage overview of the results obtained by government / public organizations on the issue Percentage overview of the results obtained in private companies on the issue The training / education I receive helps me to perform my tasks well.



Графикон бр.21 - Процентуален приказ на добиените резултати во приватните компании за прашањето Обуката/едукацијата која што ја добивам ми помага добро да ги извршувам моите работни задачи.

Figure No.21 - Percentage overview of the results obtained in private companies on the issue The training / education I receive helps me to perform my tasks well.

Во согласност со пресметките од дадените одговори се добиени следниве вредности: $\chi^2_{0,05}$ (пресметано) = 4.240 < $\chi^2_{0,05}$ (таблична вредност) = 9.488

Добиената вредност за $\chi^2= 4.240$ што значи дека одговорите од двете групи (државните/јавни претпријатија и приватните компании) не се разликуваат многу.

Вредноста на коефициентот на контингенција кој ја покажува поврзаноста помеѓу одговорите изнесува $C= 0.37$ што значи модалитетот на зависноста на варијаблите е слаба.

Табеларниот и графичкиот приказ укажуваат на тоа дека во приватните компании 84 % од испитаниците одговориле со „во потполност се согласувам“ и 16% одговориле со „се согласувам“, додека во државните организации 34% одговориле со не се согласувам, а 27% се согласувам, 18% немаат мислење, што значи дека во приватните компании едукацијата и обуките им помагаат во подобро извршување на работните задачи, додека во државните организии има подвоено мислење околу ова прашање.

Прашањето со реден број 15 гласи : Обуките што сте ги поминале во организацијата/компанијата се ефикасни и корисни за Вашето напредување во работата.

Табела бр.13 – Забележани и очекувани резултати во врска со прашањето бр.15 Обуките што сте ги поминале во организацијата/компанијата се ефикасни и корисни за Вашето напредување во работата.

Tabela no.13 - Observed and expected results for question No.15 The trainings that you have passed in the organization / company are effective and useful for your progress in the work.

Observed	Државни/јавни организации	Приватни компании	Вкупно
во потполност се согласувам	8	81	89
се согласувам	15	17	32
не знам/немам мислење	8	0	8
не се согласувам	24	0	24
воопшто не се согласувам	7	0	7
вкупно	62	98	160
Expected	Државни/јавни организации	Приватни компании	Вкупно
во потполност се согласувам	34.4875	54.5125	89
се согласувам	12.4	19.6	32
не знам/немам мислење	3.1	4.9	8
не се согласувам	9.3	14.7	24
воопшто не се согласувам	2.7125	4.2875	7
вкупно	62	98	160

Пирсонов коефициент на континенција (Pearson Chi-square value) $\chi^2 = 7.898$

Степени на слобода (Degrees of freedom) $df = 4$

Праг на значајност (Significance) $C = 0.095$



Графикон бр.22 - Процентуален приказ на добиените резултати во државните/јавните организации за прашањето Обуките што сте ги поминале во организацијата се ефикасни и корисни за Вашето напредување во работата.

Figure No.22 - Percentage overview of the results obtained by government / public organizations on the issue The trainings that you have passed in the organization are effective and useful for your progress in the work.



Графикон бр.23 - Процентуален приказ на добиените резултати во приватните компании за прашањето Обуките што сте ги поминале во компанијата се ефикасни и корисни за Вашето напредување во работата.

Figure No.23 - Percentage overview of the results obtained in private companies on the issue The trainings that you have passed in the company are effective and useful for your progress in the work.

Во согласност со пресметките од дадените одговори се добиени следниве вредности: $\chi^2_{0,05}$ (пресметано) = 7.898 < $\chi^2_{0,05}$ (таблична вредност) = 9.488

Добиената вредност за $\chi^2 = 7.898$ што значи дека одговорите од двете групи (државните/јавни претпријатија и приватните компании) не се разликуваат многу.

Вредноста на коефициентот на контингенција кој ја покажува поврзаноста помеѓу одговорите изнесува $C = 0.095$ што значи модалитетот на зависноста на варијаблите е слаба.

Табеларниот и графичкиот приказ укажуваат на тоа дека во приватните компании 83 % од испитаниците одговориле со „во потполност се согласувам“ и 17% одговориле со „се согласувам“, додека во државните организации за овој сектор најголем процент 39% одговориле дека не се согласуваат, 11% воопшто не се согласуваат, а 13% немаат мислење, само 24% се изјасниле се согласувам, и 13% во потполност се согласуваат, што значи дека во приватните компании обуките кои што биле поминати допринеле за зголемување во ефикасноста во работењето и во напредувањето во работата, додека во државните организации одговорите се повеќето со негативна конотација, каде што сметаат дека обуките не им помогнале ниту во ефикасноста ниту во напредувањето во работата.

Прашањето со реден број 16 гласи : Обуките кои што сте ги поминале во организацијата/компанијата помагаат во подобрување на квалитетот на извршувањето на работните задачи.

Табела бр.14 – Забележани и очекувани резултати во врска со прашањето бр.16 Обуките кои што сте ги поминале во организацијата/компанијата помагаат во подобрување на квалитетот на извршувањето на работните задачи.

Tabela no.14 - Observed and expected results for question No.16 The trainings that you have passed in the organization / company help to improve the quality of the performance of the tasks.

Observed	Државни/јавни организации	Приватни компании	Вкупно
во потполност се согласувам	7	86	93
се согласувам	16	12	28
не знам/немам мислење	12	0	12
не се согласувам	19	0	19

воопшто не се согласувам	8	0	8
вкупно	62	98	160
Expected	Државни/јавни организации	Приватни компании	Вкупно
во потполност се согласувам	36.0375	56.9625	93
се согласувам	10.85	17.15	28
не знам/немам мислење	4.65	7.35	12
не се согласувам	7.3625	11.6375	19
воопшто не се согласувам	3.1	4.9	8
вкупно	62	98	160

Пирсонов коефициент на континенција (Pearson Chi-square value) $\chi^2 = 1.499$

Степени на слобода (Degrees of freedom) $df = 4$

Праг на значајност (Significance) $C = 0.826$



Графикон бр.24 - Процентуален приказ на добиените резултати во државните/јавните организации за прашањето Обуките кои што сте ги поминале во организацијата помагаат во подобрување на квалитетот на извршувањето на работните задачи.

Figure No.24 - Percentage overview of the results obtained by government / public organizations on the issue The trainings that you have passed in the organization help to improve the quality of the performance of the tasks.



Графикон бр.25 - Процентуален приказ на добиените резултати во приватните компании за прашањето Обуките кои што сте ги поминале во компанијата помагаат во подобрување на квалитетот на извршувањето на работните задачи.

Figure No.25 - Percentage overview of the results obtained in private companies on the issue The trainings that you have passed in the company help to improve the quality of the performance of the tasks.

Во согласност со пресметките од дадените одговори се добиени следниве вредности: $\chi^2_{0,05}$ (пресметано) = 1.499 < $\chi^2_{0,05}$ (таблична вредност) = 9.488

Добиената вредност за $\chi^2 = 1.499$ што значи дека одговорите од двете групи (државните/јавни претпријатија и приватните компании) не се разликуваат многу.

Вредноста на коефициентот на контингенција кој ја покажува поврзаноста помеѓу одговорите изнесува $C = 0.826$ што значи модалитетот на зависноста на варијаблите е слаба.

Табеларниот и графичкиот приказ укажуваат на тоа дека во приватните компании 88 % од испитаниците одговориле со „во потполност се согласувам“ и 12% одговориле со „се согласувам“, додека во државните организации најголем процент 31% одговориле дека не се согласуваат, 19% немаат мислење, а 13% воопшто не се согласуваат, само 37% се изјасниле позитивно по ова прашање, што значи дека обуките во приватните компании им го зголемиле квалитетот на вработените во извршувањето на работните задачи, додека во државните

организации сметаат дека немаат подобрување во квалитетот на извршувањето на работните задачи.

Прашањето со реден број 17 гласи : Вашата компанија/организација го цени вашето работење и има за цел и понатаму да вложува во вашето знаење и подобрување.

Табела бр.15 – Забележани и очекувани резултати во врска со прашањето бр.17 Вашата компанија/организација го цени вашето работење и има за цел и понатаму да вложува во вашето знаење и подобрување.

Tabela no.15 - Observed and expected results for question No.17 Your company / organization appreciates your work and aims to further invest in your knowledge and improvement

Observed	Државни/јавни организации	Приватни компании	Вкупно
во потполност се согласувам	6	69	75
се согласувам	17	28	45
не знам/немам мислење	7	1	8
не се согласувам	21	0	21
воопшто не се согласувам	11	0	11
вкупно	62	98	160
Expected	Државни/јавни организации	Приватни компании	Вкупно
во потполност се согласувам	29.0625	45.9375	75
се согласувам	17.4375	27.5625	45
не знам/немам мислење	3.1	4.9	8
не се согласувам	8.1375	12.8625	21
воопшто не се согласувам	4.2625	6.7375	11
вкупно	62	98	160

Пирсонов коефициент на континенција (PearsonChi-square value) $\chi^2= 2.760$

Степени на слобода (Degrees of freedom) $df= 4$

Праг на значајност (Significance) $C= 0.598$



Графикон бр.26 - Процентуален приказ на добиените резултати во државните/јавните организации за прашањето : Вашата организација го цени вашето работење и има за цел и понатаму да вложува во вашето знаење и подобрување.

Figure No.26 - Percentage overview of the results obtained by government / public organizations on the issue Your organization appreciates your work and aims to further invest in your knowledge and improvement



Графикон бр.27 - Процентуален приказ на добиените резултати во приватните компании за прашањето Вашата компанија го цени вашето работење и има за цел и понатаму да вложува во вашето знаење и подобрување.

Figure No.27 - Percentage overview of the results obtained in private companies on the issue Your company appreciates your work and aims to further invest in your knowledge and improvement.

Во согласност со пресметките од дадените одговори се добиени следниве вредности: $\chi^2_{0,05}$ (пресметано) = 2.760 < $\chi^2_{0,05}$ (таблична вредност) = 9.488

Добиената вредност за $\chi^2 = 2.760$ што значи дека одговорите од двете групи (државните/јавни претпријатија и приватните компании) не се разликуваат многу.

Вредноста на коефициентот на контингенција кој ја покажува поврзаноста помеѓу одговорите изнесува $C = 0.598$ што значи модалитетот на зависноста на варијаблите е слаба.

Табеларниот и графичкиот приказ укажуваат на тоа дека во приватните компании 70 % од испитаниците одговориле со „во потполност се согласувам“ и 29% одговориле со „се согласувам, додека во државните организации за овој сектор најголем процент 34% одговориле дека не се согласуваат, 18% воопшто не се согласуваат, 11% немаат мислење, 27% се согласуваат, што значи дека вработените во приватните компании сметаат дека компаниите го ценат нивното вработување и во иднина ќе вложуваат во нивното знаење и подобрување, што не е случај во државните организации каде што вработените имаат повеќе негативни одговори во врска со прашањето.

Прашањето со реден број 18 гласи : Обуките кои што ги спроведува вашата компанија/организација ја зголемува вашата мотивираност за подобро извршување на работните задачи.

Табела бр.16 – Забележани и очекувани резултати во врска со прашањето бр.18 Обуките кои што ги спроведува вашата компанија/организација ја зголемува вашата мотивираност за подобро извршување на работните задачи.

Tabela no.16 - Observed and expected results for question No.18 The training that your company / organization conducts increases your motivation to better perform your tasks.

Observed	Државни/јавни организации	Приватни компании	Вкупно
во потполност се согласувам	6	62	68
се согласувам	17	36	53
не знам/немам мислење	8	0	8
не се согласувам	21	0	21

воопшто не се согласувам	10	0	10
вкупно	62	98	160
Expected	Државни/јавни организации	Приватни компании	Вкупно
во потполност се согласувам	26.35	41.65	68
се согласувам	20.5375	32.4625	53
не знам/немам мислење	3.1	4.9	8
не се согласувам	8.1375	12.8625	21
воопшто не се согласувам	3.875	6.125	10
вкупно	62	98	160

Пирсонов коефициент на континенција (Pearson Chi-square value) $\chi^2 = 3.025$

Степени на слобода (Degrees of freedom) $df = 4$

Праг на значајност (Significance) $C = 0.553$



Графикон бр.28 - Процентуален приказ на добиените резултати во државните/јавните организации за прашањето Обуките кои што ги спроведува вашата организација ја зголемува вашата мотивираност за подобро извршување на работните задачи.

Figure No.28 - Percentage overview of the results obtained by government / public organizations on the issue The training that your organization conducts increases your motivation to better perform your tasks.



Графикон бр.29 - Процентуален приказ на добиените резултати во приватните компании за прашањето Обуките кои што ги спроведува вашата компанија ја зголемува вашата мотивираност за подобро извршување на работните задачи.
Figure No.29 - Percentage overview of the results obtained in private companies on the issue The training that your company conducts increases your motivation to better perform your tasks.

Во согласност со пресметките од дадените одговори се добиени следниве вредности: $\chi^2_{0,05}$ (пресметано) = 2.760 < $\chi^2_{0,05}$ (таблична вредност) = 9.488

Добиената вредност за $\chi^2 = 2.760$ што значи дека одговорите од двете групи (државните/јавни претпријатија и приватните компании) не се разликуваат многу.

Вредноста на коефициентот на контингенција кој ја покажува поврзаноста помеѓу одговорите изнесува $C = 0.598$ што значи модалитетот на зависноста на варијаблите е слаба.

Табеларниот и графичкиот приказ укажуваат на тоа дека во приватните компании 63 % од испитаниците одговориле со „во потполност се согласувам“ и 37% одговориле со „се согласувам“, додека во државните организации за овој сектор 34% не се согласуваат и 16% воопшто не се согласуваат, 27% се согласуваат, а 10% во потполност се согласуваат, а 13% немаат мислење, што значи дека во приватните компании обуките ја зголемуваат мотивираноста за подобро извршување на работните задачи, додека во државните организации мислењето е подвоено.

Прашањето со реден број 19 гласи : Обуките кои што се спроведуваат во организацијата/компанијата, помагаат во зголемување на задоволството при работењето.

Табела бр.17 – забележани и очекувани резултати во врска со прашањето бр.19 Обуките кои што се спроведуваат во организацијата/компанијата, помагаат во зголемување на задоволството при работењето.

Tabela no.17 - observed and expected results for question No.19 The trainings that are conducted in your organization / company help to increase work satisfaction.

Observed	Државни/јавни организации	Приватни компании	Вкупно
во потполност се согласувам	6	57	63
се согласувам	17	41	58
не знам/немам мислење	9	0	9
не се согласувам	20	0	20
воопшто не се согласувам	10	0	10
вкупно	62	98	160
Expected	Државни/јавни организации	Приватни компании	Вкупно
во потполност се согласувам	24.4125	38.5875	63
се согласувам	22.475	35.525	58
не знам/немам мислење	3.4875	5.5125	9
не се согласувам	7.75	12.25	20
воопшто не се согласувам	3.875	6.125	10
вкупно	62	98	160

Пирсонов коефициент на континенција (PearsonChi-square value) $\chi^2= 7.304$

Степени на слобода (Degrees of freedom) $df= 4$

Праг на значајност (Significance) $C= 0.121$



Графикон бр.30 - Процентуален приказ на добиените резултати во државните/јавните организации за прашањето Обуките кои што се спроведуваат во организацијата, помагаат во зголемување на задоволството при работењето.

Figure No.30 - Percentage overview of the results obtained by government / public organizations on the issue The trainings that are conducted in your organization help to increase work satisfaction.



Графикон бр.31 - Процентуален приказ на добиените резултати во приватните компании за прашањето Обуките кои што се спроведуваат во компанијата, помагаат во зголемување на задоволството при работењето.

Figure No.31 - Percentage overview of the results obtained in private companies on the issue The trainings that are conducted in your company help to increase work satisfaction.

Во согласност со пресметките од дадените одговори се добиени следниве вредности: $\chi^2_{0,05}$ (пресметано) = 7.304 < $\chi^2_{0,05}$ (таблична вредност) = 9.488

Добиената вредност за $\chi^2 = 7.304$ што значи дека одговорите од двете групи (државните/јавни претпријатија и приватните компании) не се разликуваат многу.

Вредноста на коефициентот на контингенција кој ја покажува поврзаноста помеѓу одговорите изнесува $C = 0.121$ што значи модалитетот на зависноста на варијаблите е слаба.

Табеларниот и графичкиот приказ укажуваат на тоа дека во приватните компании 58 % од испитаниците одговориле со „во потполност се согласувам“ и 42% одговориле со „се согласувам“, додека во државните 32% одговориле дека не се согласуваат, 16% воопшто не се согласуваат, 15% немаат мислење, 27% се согласуваат и само 10% во потполност се согласуваат, што значи дека во приватните компании обуките го зголемуваат задоволството при работењето, а во државните организации мислењето е подвоено.

Прашањето со реден број 20 гласи : Кој фактор според вас сметате дека најмногу ја зголемува мотивацијата при работењето.

Табела бр.18 – Забележани и очекувани резултати во врска со прашањето бр.20 Кој фактор според вас сметате дека најмногу ја зголемува мотивацијата при работењето.

Табела no.18 - Observed and expected results for question No.20 What factor, in your opinion, is that it increases the motivation at work most.

Observed	Државни/јавни организации	Приватни компании	Вкупно
Квалитет во извршувањето на работните задачи	5	7	12
Плата	53	70	123
Задоволство при извршување на работните задачи	0	7	7
Пофални зборови од надредените	0	10	10
Поголеми овластувања	4	4	8
Флексибилно работно време	0	0	0
Вкупно	62	98	160

Expected	Државни/јавни организации	Приватни компании	Вкупно
Квалитет во извршувањето на работните задачи	4.65	7.35	12
Плата	47.6625	75.3375	123
Задоволство при извршување на работните задачи	2.7125	4.2875	7
Пофални зборови од надредените	3.875	6.125	10
Поголеми овластувања	3.1	4.9	8
Флексибилно работно време	0	0	0
Вкупно	62	98	160

Пирсонов коефициент на континенција (Pearson Chi-square value) $\chi^2 = 0.015$

Степени на слобода (Degrees of freedom) $df = 5$

Праг на значајност (Significance) $C = 0.01$



Графикон бр.32 - Процентуален приказ на добиените резултати во државните/јавните организации за прашањето Кој фактор според вас сметате дека најмногу ја зголемува мотивацијата при работењето.

Figure No.32 - Percentage overview of the results obtained by government / public organizations on the issue What factor, in your opinion, is that it increases the motivation at work most.



Графикон бр.33 - Процентуален приказ на добиените резултати во приватните компании за прашањето Кој фактор според вас сметате дека најмногу ја зголемува мотивацијата при работењето.

Figure No.33 - Percentage overview of the results obtained in private companies on the issue What factor, in your opinion, is that it increases the motivation at work most.

Во согласност со пресметките од дадените одговори се добиени следниве вредности: $\chi^2_{0,05}$ (пресметано) = 0.015 < $\chi^2_{0,05}$ (таблична вредност) = 11.070

Добиената вредност за $\chi^2 = 0.015$ што значи дека одговорите од двете групи (државните/јавни претпријатија и приватните компании) скоро и воопшто да не се разликуваат.

Вредноста на коефициентот на контингенција кој ја покажува поврзаноста помеѓу одговорите изнесува $C = 0.01$ што значи модалитетот на зависноста на варијаблите е значаен.

Табеларниот и графичкиот приказ укажуваат на тоа дека во приватните компании со најголем процент 72 % од испитаниците одговориле плата и во државните организации 86% одговориле со плата, што значи скоро сите испитаници, односно во најголем број сметаат дека платата најмногу ја зголемува мотивацијата при работењето.

Прашањето со реден број 21 гласи : Вашите претпоставени имаат добра комуникација со вработените.

Табела бр.19 – Забележани и очекувани резултати во врска со прашањето бр.21
Вашите претпоставени имаат добра комуникација со вработените.

Tabela no.19 - Observed and expected results for question No.21 Your managers have good communication with employees.

Observed	Државни/јавни организации	Приватни компании	Вкупно
во потполност се согласувам	8	61	69
се согласувам	15	37	52
не знам/немам мислење	7	0	7
не се согласувам	13	0	13
воопшто не се согласувам	19	0	19
вкупно	62	98	160
Expected	Државни/јавни организации	Приватни компании	Вкупно
во потполност се согласувам	26.7375	42.2625	69
се согласувам	20.15	31.85	52
не знам/немам мислење	2.7125	4.2875	7
не се согласувам	5.0375	7.9625	13
воопшто не се согласувам	7.3625	11.6375	19
вкупно	62	98	160

Пирсонов коефициент на континенција (Pearson Chi-square value) $\chi^2 = 1.354$

Степени на слобода (Degrees of freedom) $df = 4$

Праг на значајност (Significance) $C = 0.852$



Графикон бр.34 - Процентуален приказ на добиените резултати во државните/јавните организации за прашањето Вашите претпоставени имаат добра комуникација со вработените.

Figure No.34 - Percentage overview of the results obtained by government / public organizations on the issue Your managers have good communication with employees.



Графикон бр.35 - Процентуален приказ на добиените резултати во приватните компании за прашањето Вашите претпоставени имаат добра комуникација со вработените.

Figure No.35 - Percentage overview of the results obtained in private companies on the issue Your managers have good communication with employees.

Во согласност со пресметките од дадените одговори се добиени следниве вредности: $\chi^2_{0,05}$ (пресметано) = 1.354 < $\chi^2_{0,05}$ (таблична вредност) = 9.488

Добиената вредност за $\chi^2 = 1.354$ што значи дека одговорите од двете групи (државните/јавни претпријатија и приватните компании) не се разликуваат многу

Вредноста на коефициентот на контингенција кој ја покажува поврзаноста помеѓу одговорите изнесува $C = 0.852$ што значи модалитетот на зависноста на варијаблите е слаба.

Табеларниот и графичкиот приказ укажуваат на тоа дека во приватните компании 62 % од испитаниците одговориле со „во потполност се согласувам“ и 38% одговориле со „се согласувам“, додека во државните организации 24% одговориле со се согласувам, 13% во потполност се согласуваат, 11% немаат мислење, 19 % воопшто не се согласуваат, а 13% не се согласуваат, што значи дека во приватните компании комуникацијата со вработените е поголема, отколку во државните организации.

Прашањето со реден број 22 гласи : Вашите претпоставени се доволно обучени да спроведат и организираат професионална обука.

Табела бр.20 – Забележани и очекувани резултати во врска со прашањето бр.22
Вашите претпоставени се доволно обучени да спроведат и организираат професионална обука.

Tabela no.20 - Observed and expected results for question No.22 Your superiors are sufficiently trained to conduct and organize professional training.

Observed	Државни/јавни организации	Приватни компании	Вкупно
во потполност се согласувам	12	66	78
се согласувам	11	32	43
не знам/немам мислење	20	0	20
не се согласувам	13	0	13
воопшто не се согласувам	6	0	6
вкупно	62	98	160
Expected	Државни/јавни организации	Приватни компании	Вкупно
во потполност се согласувам	30.225	47.775	78
се согласувам	16.6625	26.3375	43
не знам/немам мислење	7.75	12.25	20
не се согласувам	5.0375	7.9625	13
воопшто не се согласувам	2.325	3.675	6
вкупно	62	98	160

Пирсонов коефициент на континенција (Pearson Chi-square value) $\chi^2 = 4.599$

Степени на слобода (Degrees of freedom) $df = 4$

Праг на значајност (Significance) $C = 0.3$



Графикон бр.36 - Процентуален приказ на добиените резултати во државните/јавните организации за прашањето Вашите претпоставени се доволно обучени да спроведат и организираат професионална обука.

Figure No.36 - Percentage overview of the results obtained by government / public organizations on the issue Your superiors are sufficiently trained to conduct and organize professional training.



Графикон бр.37 - Процентуален приказ на добиените резултати во приватните компании за прашањето Вашите претпоставени се доволно обучени да спроведат и организираат професионална обука.

Figure No.37 - Percentage overview of the results obtained in private companies on the issue Your superiors are sufficiently trained to conduct and organize professional training.

Во согласност со пресметките од дадените одговори се добиени следниве вредности: $\chi^2_{0,05}$ (пресметано) = 4.599 < $\chi^2_{0,05}$ (таблична вредност) = 9.488

Добиената вредност за χ^2 = 4.599 што значи дека одговорите од двете групи (државните/јавни претпријатија и приватните компании) не се разликуваат многу.

Вредноста на коефициентот на контингенција кој ја покажува поврзаноста помеѓу одговорите изнесува $C = 0.33$ што значи модалитетот на зависноста на варијаблите е слаба.

Табеларниот и графичкиот приказ укажуваат на тоа дека во приватните компании 67 % од испитаниците одговориле со „во потполност се согласувам“ и 33% одговориле со „се согласувам, додека во државните организации најголем процент 32% одговориле дека немаат мислење, 18% се согласуваат, а 21% не се согласуваат, што значи дека во приватните компании вработените сметаат дека нивните претпоставени се доволно обучени за спроведување на потребната професионална обука, додека во државните компании ова мислење е подвоено.

Прашањето со реден број 23 гласи : Во организацијата/компанијата постојат реални можности да вработените го зголемуваат своето знаење и вештини преку обуките.

Табела бр.21 – забележани и очекувани резултати во врска со прашањето бр.23 Во организацијата/компанијата постојат реални можности да вработените го зголемуваат своето знаење и вештини преку обуките.

Tabela no.21 - observed and expected results for question No.23 In your organization / company there are real opportunities for employees to increase their knowledge and skills through training.

Observed	Државни/јавни организации	Приватни компании	Вкупно
во потполност се согласувам	6	64	70
се согласувам	21	34	55
не знам/немам мислење	10	0	10
не се согласувам	15	0	15
воопшто не се согласувам	10	0	10
вкупно	62	98	160

Expected	Државни/јавни организации	Приватни компании	Вкупно
во потполност се согласувам	27.125	42.875	70
се согласувам	21.3125	33.6875	55
не знам/немам мислење	3.875	6.125	10
не се согласувам	5.8125	9.1875	15
воопшто не се согласувам	3.875	6.125	10
вкупно	62	98	160

Пирсонов коефициент на континенција (Pearson Chi-square value) $\chi^2 = 5.980$

Степени на слобода (Degrees of freedom) $df = 4$

Праг на значајност (Significance) $C = 0.2$



Графикон бр.38 - Процентуален приказ на добиените резултати во државните/јавните организации за прашањето Во организацијата постојат реални можности да вработените го зголемуваат своето знаење и вештини преку обуките.

Figure No.38 - Percentage overview of the results obtained by government / public organizations on the issue In your organization there are real opportunities for employees to increase their knowledge and skills through training.



Графикон бр.39 - Процентуален приказ на добиените резултати во приватните компании за прашањето Во компанијата постојат реални можности да вработените го зголемуваат своето знаење и вештини преку обуките.

Figure No.39 - Percentage overview of the results obtained in private companies on the issue In your company there are real opportunities for employees to increase their knowledge and skills through training.

Во согласност со пресметките од дадените одговори се добиени следниве вредности: $\chi^2_{0,05}$ (пресметано) = 5.980 < $\chi^2_{0,05}$ (таблична вредност) = 9.488

Добиената вредност за $\chi^2 = 5.980$ што значи дека одговорите од двете групи (државните/јавни претпријатија и приватните компании) не се разликуваат многу.

Вредноста на коефициентот на контингенција кој ја покажува поврзаноста помеѓу одговорите изнесува $C = 0.2$ што значи модалитетот на зависноста на варијаблите е слаба.

Табеларниот и графичкиот приказ укажуваат на тоа дека во приватните компании 65 % од испитаниците одговориле со „во потполност се согласувам“ и 35 % одговориле со „се согласувам“, додека во државните организации за овој сектор најголем процент 34% одговориле дека се согласуваат, 15% не се согласуваат, 10% немаат мислење, што значи дека во скоро сите испитаници или во најголем дел сметаат дека во нивните организации/компанији постојат реални можност да вработените си ги зголемуваат своите вештини и знаења преку обуките.

Прашањето со реден број 24 гласи : Постои годишен план за вршење на обука за сите нивоа во компанијата/организацијата.

Табела бр.22 – Забележани и очекувани резултати во врска со прашањето бр.24 Постои годишен план за вршење на обука за сите нивоа во компанијата/организацијата.

Tabela no.22 - Observed and expected results for question No.24 There is an annual plan for training at all levels of the company / organization.

Observed	Државни/јавни организации	Приватни компании	Вкупно
во потполност се согласувам	12	87	99
се согласувам	12	11	23
не знам/немам мислење	25	0	25
не се согласувам	6	0	6
воопшто не се согласувам	7	0	7
вкупно	62	98	160
Expected	Државни/јавни организации	Приватни компании	Вкупно
во потполност се согласувам	38.363	60.638	99
се согласувам	8.9125	14.088	23
не знам/немам мислење	9.6875	15.313	25
не се согласувам	2.325	3.675	6
воопшто не се согласувам	2.7125	4.2875	7
вкупно	62	98	160

Пирсонов коефициент на континенција (Pearson Chi-square value) $\chi^2 = 6.676$

Степени на слобода (Degrees of freedom) $df = 4$

Праг на значајност (Significance) $C = 0.153$



Графикон бр.40 - Процентуален приказ на добиените резултати во државните/јавните организации за прашањето Постои годишен план за вршење на обука за сите нивоа во организацијата.

Figure No.40 - Percentage overview of the results obtained by government / public organizations on the issue There is an annual plan for training at all levels of the organization.



Графикон бр.41 - Процентуален приказ на добиените резултати во приватните компании за прашањето Постои годишен план за вршење на обука за сите нивоа во компанијата.

Figure No.41 - Percentage overview of the results obtained in private companies on the issue There is an annual plan for training at all levels of the company.

Во согласност со пресметките од дадените одговори се добиени следниве вредности: $\chi^2_{0,05}$ (пресметано) = 6.676 < $\chi^2_{0,05}$ (таблична вредност) = 9.488

Добиената вредност за $\chi^2 = 6.676$ што значи дека одговорите од двете групи (државните/јавни претпријатија и приватните компании) не се разликуваат многу.

Вредноста на коефициентот на контингенција кој ја покажува поврзаноста помеѓу одговорите изнесува $C = 0.153$ што значи модалитетот на зависноста на варијаблите е слаба.

Табеларниот и графичкиот приказ укажуваат на тоа дека во приватните компании 89 % од испитаниците одговориле со „во потполност се согласувам“ и 11% одговориле со „се согласувам“, додека во државните организации за овој сектор најголем процент 41% одговориле дека немаат мислење, 19% се согласуваат, а 12% во потполност се согласуваат, само 6% не се согласуваат и 7% во потполност не се согласуваат, што значи дека голем дел од испитаниците сметаат дека и во државните и во приватните компании постојат годишни планови за обука за сите нивоа во организацијата/компаниите.

Прашањето со реден број 25 гласи : Компанијата/организацијата обезбедува финансиски средства за континуирана обука/едукација на вработените.

Табела бр.23 – Забележани и очекувани резултати во врска со прашањето бр.26 Компанијата/организацијата обезбедува финансиски средства за континуирана обука/едукација на вработените.

Tabela no.23 - Observed and expected results for question No.26 The company / organization provides financial resources for continuous training / education of employees.

Observed	Државни/јавни организации	Приватни компании	Вкупно
во потполност се согласувам	9	37	46
се согласувам	13	61	74
не знам/немам мислење	26	0	26
не се согласувам	7	0	7
воопшто не се согласувам	7	0	7
вкупно	62	98	160

Expected	Државни/јавни организации	Приватни компании	Вкупно
во потполност се согласувам	17.825	28.175	46
се согласувам	28.675	45.325	74
не знам/немам мислење	10.075	15.925	26
не се согласувам	2.7125	4.2875	7
воопшто не се согласувам	2.7125	4.2875	7
вкупно	62	98	160

Пирсонов коефициент на континенција (Pearson Chi-square value) $\chi^2 = 2.085$

Степени на слобода (Degrees of freedom) $df = 4$

Праг на значајност (Significance) $C = 0.72$



Графикон бр.42 - Процентуален приказ на добиените резултати во државните/јавните организации за прашањето Организацијата обезбедува финансиски средства за континуирана обука/едукација на вработените.

Figure No.42 - Percentage overview of the results obtained by government / public organizations on the issue The organization provides financial resources for continuous training / education of employees.



Графикон бр.43 - Процентуален приказ на добиените резултати во приватните компании за прашањето Компанијата обезбедува финансиски средства за континуирана обука/едукација на вработените.

Figure No.43 - Percentage overview of the results obtained in private companies on the issue The company provides financial resources for continuous training / education of employees.

Во согласност со пресметките од дадените одговори се добиени следниве вредности: $\chi^2_{0,05}$ (пресметано) = 2.085 < $\chi^2_{0,05}$ (таблична вредност) = 9.488

Добиената вредност за $\chi^2 = 2.085$ што значи дека одговорите од двете групи (државните/јавни претпријатија и приватните компании) не се разликуваат многу.

Вредноста на коефициентот на контингенција кој ја покажува поврзаноста помеѓу одговорите изнесува $C = 0.72$ што значи модалитетот на зависноста на варијаблите е слаба.

Табеларниот и графичкиот приказ укажуваат на тоа дека во приватните компании 38 % од испитаниците одговориле со „во потполност се согласувам“ и 62% одговориле со „се согласувам“, додека во државните организации за овој сектор најголем процент 41% одговориле дека немаат мислење, 21% се согласуваат, и 15% во потполност се согласуваат, а 11% не се согласуваат и 11% во потполност не се согласуваат, што значи дека во приватните компании вработените сметаат дека компанијата обезбедува финансиски средства за

континуирана едукација, а додека во државните организации најголем дел немаат мислење или не знаат.

Прашањето со реден број 26 гласи : Компанијата/организацијата ја подржува обуката/едукацијата и индивидуалниот развој на вработените.

Табела бр.24 – Забележани и очекувани резултати во врска со прашањето бр.26 Компанијата/организацијата ја подржува обуката/едукацијата и индивидуалниот развој на вработените.

Tabela no.24 - Observed and expected results for question No.26 The company/organization supports the training / education and individual development of the employees.

Observed	Државни/јавни организации	Приватни компании	Вкупно
во потполност се согласувам	8	49	57
се согласувам	16	49	65
не знам/немам мислење	7	0	7
не се согласувам	13	0	13
воопшто не се согласувам	18	0	18
вкупно	62	98	160
Expected	Државни/јавни организации	Приватни компании	Вкупно
во потполност се согласувам	22.0875	34.9125	57
се согласувам	25.1875	39.8125	65
не знам/немам мислење	2.7125	4.2875	7
не се согласувам	5.0375	7.9625	13
воопшто не се согласувам	6.975	11.025	18
вкупно	62	98	160

Пирсонов коефициент на континенција (Pearson Chi-square value) $\chi^2 = 1.575$

Степени на слобода (Degrees of freedom) $df = 4$

Праг на значајност (Significance) $C = 0.813$



Графикон бр.44 - Процентуален приказ на добиените резултати во државните/јавните организации за прашањето

Figure No.44 - Percentage overview of the results obtained by government / public organizations on the issue The company/organization supports the training / education and individual development of the employees.



Графикон бр.45 - Графички процентуален приказ на добиените резултати во приватните компании за прашањето

Figure No.45 - Percentage overview of the results obtained in private companies on the issue The company/organization supports the training / education and individual development of the employees.

Во согласност со пресметките од дадените одговори се добиени следниве вредности: $\chi^2_{0,05}$ (пресметано) = 1.575 < $\chi^2_{0,05}$ (таблична вредност) = 9.488

Добиената вредност за $\chi^2 = 1.575$ што значи дека одговорите од двете групи (државните/јавни претпријатија и приватните компании) не се разликуваат многу.

Вредноста на коефициентот на контингенција кој ја покажува поврзаноста помеѓу одговорите изнесува $C = 0.813$ што значи модалитетот на зависноста на варијаблите е слаба.

Табеларниот и графичкиот приказ укажуваат на тоа дека во приватните компании 50 % од испитаниците одговориле со „во потполност се согласувам“ и 50% одговориле со „се согласувам“, додека во државните организации за овој сектор најголем процент 29% одговориле дека не се согласуваат, 21% не се согласуваат, а 11% одговориле дека немаат мислење, 26% се согласуваат, што значи дека во приватните компании обуката и индивидуалниот развој се подржуваат, што не е случај со државните организации.

6.1. Аналитичка интерпретација на поставената хипотетичка рамка

Истражувањето се спроведе во Р.Македонија - Државни претпријатија Апелационен суд Штип, Основен суд Штип, во приватните компании - ТАВ Скопје (приватен капитал) и компанијата Монтвеј – американска компанија во Штип која е со странски капитал.

Популацијата во истражувањето беше *конечна* (затворена), а тоа се вработените во компаниите кои беа истражувани. Примерокот на ова истражување беше *намерен* (намерно ги избрав сите поединци кои според мое мислење најмногу можеа да допринесат за истражувањето).

Темата што се истражуваше е Импактот на обуката врз задоволството, мотивацијата и квалитетот на извршувањето на работните задачи. Се истражуваше како обуката влијае на работните перформанси, дали е интегрирана во компанииската стратегија.

Како инструмент во ова истражување беше користена on-line анкета која што содржеше 26 прашања, каде што беа опфатени најбитните индикатори со кој што го испитувавме влијанието на обуката врз квалитетот, мотивацијата и задоволството при извршувањето на работните задачи на вработените во државните/јавните организации и приватните компании во Р.Македонија. Вкупно беа испратени 240 прашалници, од кои одговор добивме само на 160 прашалници.

Значајни разлики во одговорите се добиени за следните варијабли како што се: позицијата на секторот за човечки ресурси во компаниите, довербата во менаџментот, ставот спрема компаниските цели, адекватноста на обуката, влијанието на обуката врз мотивираноста и задоволството при извршувањето на работните задачи, влијанието на обуката врз квалитетот на обуката, можноста за напредување, комуникацијата помеѓу претпоставените со вработените.

Обуките кој што ги изведува секторот за човечки ресурси во приватните компании даваат голем акцент на тоа и во голема мера и мотивираноста е поголема и квалитетот на изведувањето на работните задачи е поголем. Додека државните/јавните организации се уште немаат сериозен пристап кој континуираните обуки на вработените и мотивацијата на вработените, како и квалитетот на извршувањето на работните задачи не е главен фокус на секторот за човечки ресурси. Од ова можеме да заклучиме дека во целост не можеме во целост да ја потврдиме посебната хипотеза H₁: Менаџментот на човечките ресурси спроведува редовно едукација и обука/тренинзи кај вработените, кое нешто влијае врз позитивниот став на вработените и подигнување на нивната свест за исполнување на компаниските цели.

Многу голем процент на вработените во државните/јавните организации одговорија негативно спрема влијанието на обуката. Сметаат дека обуката не им помага во ниту во зголемување на мотивацијата, ниту во квалитетот на извршувањето на работните задачи, што е доволен аларм за секторите за човечки ресурси во државните/јавните организации, ако се знае дека процената на едукативните цели или потреби се од круцијално значење за подобрување на ефикасноста и ефективноста во изведувањето на работните задачи. Испитаниците вработени во државниот сектор исто така сметаат дека независно

од квалитетот на изведувањето на работните задачи или пак поголемата мотивираност, тоа нема да помогне да секторот за човечки ресурси ги препознае и соодветно награди вработените со повисоко развиен сенс во навременото и квалитетно изведување на нивните работни задачи, па следствено на тоа вработените на обуките не гледаат како нешто кое што може да им помогне во нивната професионална кариера. Од ова можеме да заклучиме дека во целост не можеме да ја потврдиме и посебната хипотеза H₂: Улогата на менаџментот за човечки ресурси свесноста за организирање на обуки како клучен фактор за подигање на мотивацијата и квалитетот на работата кај вработените, и посебната хипотеза.

Од добиените резултати се утврди дека приватните компании со странски капитал имаат огромен фокус кон развојот на секторот за човечки ресурси, вработените имаат позитивен став спрема компаниските цели, компаниите нудат разнобразни обуки, се гледа голема разлика помеѓу приватните компании и државните организации и начинот на кој управуваат со човечките ресурси. Правилното и навременото планирање е повеќе одлука на приватните компании, додека во државните организации не се прават толку темелни анализи за потребите од обука кои што би помогнале во навремено, ефикасно и ефективно завршување на работните задачи и исполнување на организациските цели. Од добиените резултати во целост не можеме да ја потврдиме посебната хипотеза H₃: Правилно и навремено планирање на активностите и вршењето на обука влијае врз зголемување на мотивацијата кај вработените и квалитетот на работата во компаниите

Истражувањето покажа дека компаниите каде што топ менаџментот повеќе покажува интерес за континуитет во вршење обука и каде што голем акцент се става на брзиот развој на секторот за човечки ресурси, нивните вработени подобро ги препознаваат целите на компанијата, повеќе се мотивирани за извршување на работните задачи и квалитетот во работата. Компаниите препознаваат таленти, спремни се за понатамошно вложување во вработените, во нивната едукација. Додека вработените во државните организации сметаат дека организациите недоволно се грижат за своите вработени, и многу поретко вложуваат во нивното едуцирање. Од овој заклучок во целост не успеавме да ја потврдиме нашата хипотеза H₄: која гласи дека

Компаниите се грижат за потребите на вработените, вложуваат во нивното едуцирање.

Исто така воочивме разлика во мотивираноста на вработените и квалитетот во извршувањето на работните задачи. Во приватните компании задоволството и мотивацијата е многу поголемо. Се разликуваат организационите култури, а со самото тоа и начинот на кој се гледа на самата компанија и нејзините цели од страна на вработените. Во државните организации вработените не се доволно мотивирани за побрзо и поквалитетно извршување на нивните работни задачи бидејќи сметаат дека квалитетот нема да им помогне во напредување во кариерата или било какво истакнување во организацијата. Од овие добиени резултати во целост не можевме да ја потврдиме посебната хипотеза H_5 : Мотивираноста и задоволството во текот на работењето кај вработените се фактор за подобро и поквалитетно извршување на нивните работни задачи и исполнување на компаниските цели.

Врз основа на ова истражување констатиравме дека посебните хипотези H_1 : Менаџментот на човечките ресурси спроведува редовно едукација и обука/тренинзи кај вработените, кое нешто влијае врз позитивниот став на вработените и подигнување на нивната свест за исполнување на компаниските цели, H_2 : Улогата на менаџментот за човечки ресурси свесноста за организирање на обуки како клучен фактор за подигање на мотивацијата и квалитетот на работата кај вработените; H_3 : Правилно и навремено планирање на активностите и вршењето на обука влијае врз зголемување на мотивацијата кај вработените и квалитетот на работата во компаниите; H_4 : Компаниите се грижат за потребите на вработените, вложуваат во нивното едуцирање; H_5 : Мотивираноста и задоволството во текот на работењето кај вработените се фактор за подобро и поквалитетно извршување на нивните работни задачи и исполнување на компаниските цели, не успеавме да ги докажеме во целост.

Согласно ова, произлегува дека не успеавме да ја отфрлиме нултата хипотеза H_0 : Обуката нема влијание кај вработените врз мотивираноста и квалитетот при изведувањето на работните задачи и исполнувањето на компаниските/организациските цели и да ја потврдиме алтернативната хипотеза $< H_a$: Обуката има влијание кај вработените врз мотивираноста и

квалитетот при изведувањето на работните задачи и исполнувањето на компаниските/организациските цели.

Но, бидејќи нултата хипотеза не успеавме во целост да ја отфрлиме, бидејќи резултатите важеа кумулативно и за државните и за приватните компании, не значи дека во целост се прифаќа тоа дека обуката немаат влијание кај вработените врз мотивираноста и квалитетот при изведувањето на работните задачи и исполнување на компаниските/организациските цели, туку дека обуката има повеќе влијание во приватните компании, а нема влијание во државните организации, што се должи на начинот на кој различно делуваат секторите за човечки ресурси во државните/јавни организации и приватните компании, нивната стратегија, начинот на анализата на потребите на организациите, па согласно тоа и анализата за потребните обуки кои што треба да се спроведат внатре организацијата, системите за мотивирање за изведување на задачите кој што кај вработените создаваат чувство на исполнетост, задоволство и припадноста кон организацијата.

Глава 7. Модел за понудено решение за истражуваниот проблем

Гледано на светско ниво, во компаниите/организациите постојат огромни различности, како помеѓу луѓето кои што раководат со нив, така и помеѓу вработените кои што работат во истите. Ниту една личност нема исто размислување во поглед на тоа кои се чинителите кои влијаат врз неговата мотивација, ниту пак има исто размислување помеѓу менаџерите во поглед на интересите за вложување кои што би придонеле во подобрувањето на текот на работата или во подобрување на мотивацијата на неговите вработени.

Секоја компанија мора да да ги препознава битните алки кои што се потребни за зголемување на мотивацијата, за подобрување на развојот на компанијата/организацијата, бидејќи што повеќе мотивирани вработени кои што се задоволни од квалитетот на нивното извршување на работните задачи, толку повеќе раст на компанијата заради навремено, ефикасно и квалитетно исполнување на сите поставени компаниски/организациски цели.

Кога зборување на Секторот за човечки ресурси и улогата на истиот, тогаш зборуваме за доста комплексна работа, чии што активности се поврзани со тоа, кој тип на вработени се потребни во организацијата, какви треба да бидат нивните квалитети, како навремено да се извршуваат работните задачи, како да се подигне моралот, мотивацијата и задоволството кај вработените.

Што значи за исполнување на сите погоре наведени задачи, овој сектор е од огромно значење за секоја компанија/организација. Бидејќи во отсуство на правилна примена и извршување на било која од наведените обврски, тогаш ќе има отсуство и на позитивни резултати. Современи трендови налагаат да секторите за човечки ресурси бидат дел од градењето на компаниските стратегии, тие треба да учествуваат абецедно во сите аспекти на компаниското постоење и нејзиното развивање.

Моделот на процесот на вршење на обука кај вработените има комплексен карактер, кој што ги содржи следните фази: идентификација на потребата за

обука, планирањето на обуката, изведување на обуката и евалуација на спроведената обука.

1. Идентификација на потребата за обука.

Основна конструкција или база на овој процес за вршење на обука е всушност е фазата во која што се врши идентификацијата за потребата од обука. Резултатот на оваа фаза всушност ни дава насока за сите идни фази кои што следат во самиот процес на обука.

За да се изврши идентификацијата на потребата за обука, всушност треба да располагаме со информациијата – која е разликата помеѓу левелот на потребните и левелот на реалните знаења и вештини. Треба точно да знаеме што се бара од вработениот да знае за извршување на некоја определена задача, дали вработениот тоа го знае, или пак што е тоа што недостасува за таа работна задача биде ефикасно, навремено и квалитетно завршена. Распонот на она што се бара и она што се добива во голема мера зависи и од сложеноста на работните задачи кои се извршуваат. Некои работни задачи имаат покомплексен карактер, за разлика од некои други, па согласно од тоа и утврдуваме кои се нашите таргети кои што треба да ги одредат едукационите параметри за вработените.

За правилна идентификација на потребата за обука треба да се направи анализа на големината на самата организација, анализа на работните места и анализа на вработените т.е. систематско набљудување на вработените, нивната ефикасност и ефективност во извршувањето на нивните работните задачи. Податоците можеме да ги собираме преку набљудување, анкети, прашалници, интервјуа и со други модели.

2. Планирање на обуката

Со помош на претходно направената анализа на погоре споменатите ставки, се утврдува на кого, каде и како ќе се изведува планираната обука т.е се креира соодветен модел или програма за обука на вработените во компаниите/организациите.

Следно нешто кое што треба да се направи после направената правилна анализа е следното :

- ✚ Се утврдуваат целите кои што треба да се постигнат – Ова го утврдува со помош на претходно утврдените разлики на она што треба да се постигне и фактичката т.е моменталната состојба на изведба. Се утврдуваат определени рокови во кои што треба да се совладаат знаењата и вештините, кои што претходно прецизно се утврдени.
- ✚ Се утврдуваат содржината и програмата за вршење на обука – содржината на програмата за вршење на обука произлегува од претходно утврдените цели кои што треба да се постигнат. Доколку знаеме однапред што е тоа што треба еден вработен да го совлада, тогаш знаеме и како да ја конкретизираме содржината на она што треба да биде научено.
- ✚ Се утврдуваат кои методи и техники ќе се користат – изборот на методите и техниките исто така е комплексен процес, бидејќи зависно од она што треба да се научи/совлада, согласно тоа и утврдуваме каде, како ќе го изведеме планираното, а тоа да биде квалитетно и да даде резултат.

Од сето ова на крај утврдуваме т.е планот за за потребите од обука ни дава одговор на следните прашања: што треба да се научи, како треба да се научи, каде треба да се научи, кој тоа треба да го научи, колкави ќе бидат трошоците за планираното да се научи.

Учењето е потреба за секој вработен, не зависно дали има разлика во степенот на образование, независно од стажот во компанијата, независно од личните индивидуални способности, бидејќи подобрувањето на перформансите и вештините кај вработните, придонесува во целокупното компаниско делување.

Затоа обуката на вработените треба да биде во корелација со сите сектори во компанијата/организацијата за да се создадат ефикасни тренинг програми за обука кои што ќе обезбедат високо профилирани вработени и сами ќе создаваат сопствен човечки капитал кој што ќе ја води компанијата во

позитивно делување, исполнување на планираните компаниски цели и компетенција на светските пазари.

3. Изведување на обуката

Изведувањето на обуката е всушност процесот во кој што на однапред утврдени начини ќе се направи веќе испланираното. За да ова правилно се примени, се бираат најадекватните начини за да може во потполност да се совлада претходно испланираното. Постојат повеќе начини на кој што може да се учи, а тоа се: асоцијативното учење (каде што поврзуваме со веќе нешто што е научено), селективно учење (каде што сами создаваме линк помеѓу она што треба да го совладаме и она до сега што го знаеме), сензорно учење (каде што ги учиме условите под кои треба во некоја одредена ситуација соодветно да реагираме), учење низ пример (кога знаењето се пренесува со реален увид во ситуацијата) и менување на ставови (иако знаеме дека ставовите кај веќе нешто наученото тешко се менуваат, сепак со примена на нови фактори и ситуации го водиме вработениот да ги менува и претходно утврдените ставови).

4. Евалуација на обуката

После спроведената обука, се врши евалуација (проценка). Тоа ни го покажува степенот на извршувањето на поставените цели и постигнатите ефекти. Евалуацијата само по себе во основа постои поради мерење дали после спроведената обука се гледаат научените знаења и вештини, дали се применуваат и дали успешно се применуваат сите однапред поставени цели кои се содржат во програмата за обука и да се утврдат квалитетите на изведувањето, да се утврдат недостатоците да за можат во иднина да се имплементираат видоизменети (подобрани) во нови образовни тренинг програми за обуки кои што во иднина ќе се изведуваат на вработените. Како методи за евалуација се користат: Набљудувањето, споредбата, испитувањето и мерењето. Најпознати критериуми се Киркпатриковите критериуми за евалуација на обуките, кои што се најраспространети.

Како битен фактор во самите програми за обуки е и давање на можност на вработените во изборот и креирањето на програмите за вршење на обука, со

самото тоа директно влијаеме во зголемувањето на мотивацијата кај истите за земање активно учество во обуките за стекнување на нови знаења и вештини.

Импактот на обуката врз мотивацијата и задолството кај вработените е еден од стратешките цели на секоја компанија. Секоја обука мора да резултира со зголемување на мотивацијата. Најбитно е да самите менаџери/раководители преку обуките за потребните вештини, знаат да бидат пренесувачи и на-мотивација и задоволство. На тој начин се создава култура на мотивацијата внатре организацијата. Ако имаме компетентни и мотивирани менаџери/раководители, ќе имаме исти такви и вработени кои што ќе ја водат компанијата кој повисоки вредности.

Системот на мотивирање и системот за обучување се најбитните елементи во стратегиите на Секторот за управување со човечки ресурси. Системот на мотивирање има единствена задача да создаде чувство кај секој вработен дека припаѓаат на компанијата, дека компанијата се грижи за нивниот развој.

Најсложен концепт кој ја придвижува целокупната работна сила е мотивацијата, различностите на човечките потреби, нивните вредности, нивните лични цели да се развиваат и да се усмеруваат, промената на нивните субјективни и објективни погледи е всушност нешто кое што треба темелно да се разработи, за да се сфати од страна на менаџерите зошто некои се однесуваат на еден начин, а други на друг начин, бидејќи мотивациските фактори се различни кај поединците. Откако ќе се сфати суштината на поимот мотивација на вработените, ќе можат менаџерите концепциски да применат разни форми, методи, обуки, кои што ќе влијаат врз однесувањето на вработените, факторите кои што го организираат, му даваат правец за свое усовршување и понатамошно напредување.

Мотивацијата е состојба кај вработениот кој што го прави да чувствува голема желба за исполнување на своите работни задачи, таа всушност е патоказ и водилка кон остварувањето или неостварувањето на зададените цели. Досегашните практики укажуваат на тоа дека менаџерите повеќе вложуваат средства и пари на иницијативи кои што се во корелација со ангажманот на вработните, нивните наградувања, начинот на кој ќе се задржат вработените, а

без сфаќањето на најбитната алка – мотивацијата, организациите губат на креативност, предизвикот на секој вработен во подобрување на своите вештини, покажување на иновативност кај поединците. Ова не смее да се занемари, во ниту еден случај.

Секој вработен има способност да постигне внатрешна квалитетна мотивација. Но се поставува прашање дали таа мотивација е постигната на најоптималниот начин, дали вработениот е мотивиран, што е тоа што би го мотивирало. Менаџерите треба да ги познаваат сите теории на мотивации за да знаат кој би бил најдобриот метод за да се постигне посакуваното.

Оптималната мотивација создава страст кај вработените кон извршувањето на неговите работните задачи, а демотивираноста го прави вработениот инертен и истиот го одолжува извршувањето на работните задачи или пак на нив гледа како небитни, бидејќи нема чувство на припадност во организацијата, ниту пак се чувствува како битна алка во исполнување на компаниските цели, ниту пак смета дека организацијата го цени неговото работење, ниту пак смета дека организацијата сака да вложува во неговото усовршување или во негово напредување во позицијата во организацијата.

Друг облик за зголемување на мотивацијата кај вработените е вклучување на вработените во донесувањето на одлуки. Вработените даваат солүции зависно нивните способности, а независно од нивната позиција во организацијата. Со самото вклучување на вработените се зголемува продуктивноста и мотивираноста во извршувањето на работните задачи. Овој облик во современиот менаџмент се покажал како економски оправдано, бидејќи е најевтино и доста ефикасно во зголемувањето на креативните потенцијали на вработените. Со самото партиципирање се создава чувство на припадност, идентификација со организацијата, а со самото тоа и мотивација за постигнување на компаниските цели. Партиципацијата може да се јави во повеќе сегменти и тоа : партиципација во одлучувањето, партиципација во обликувањето на работните места и партиципацијата на вработените во решавањето на проблемите кои наидуваат во текот на процесот на работа. Сите три облика на партиципација даваат позитивни резултати кај вработените.

Друг фактор кој помага во мотивацијата на вработените е подигањето на квалитетот на животот на вработените на нивните работни места.

Уште еден начин за зголемување на мотивацијата е дизајнот на работните места. Независно дали се работи за приватни компании или државни организации, може да се постигне со редизајн на работните места. Важен елемент на анализата на работното место е анализата на работниот тек (Workflow Analyses), што го претставува начинот на кој се движи процесот на работата во организацијата/компаниите. Ова се прави низ следните чекори:⁶⁵

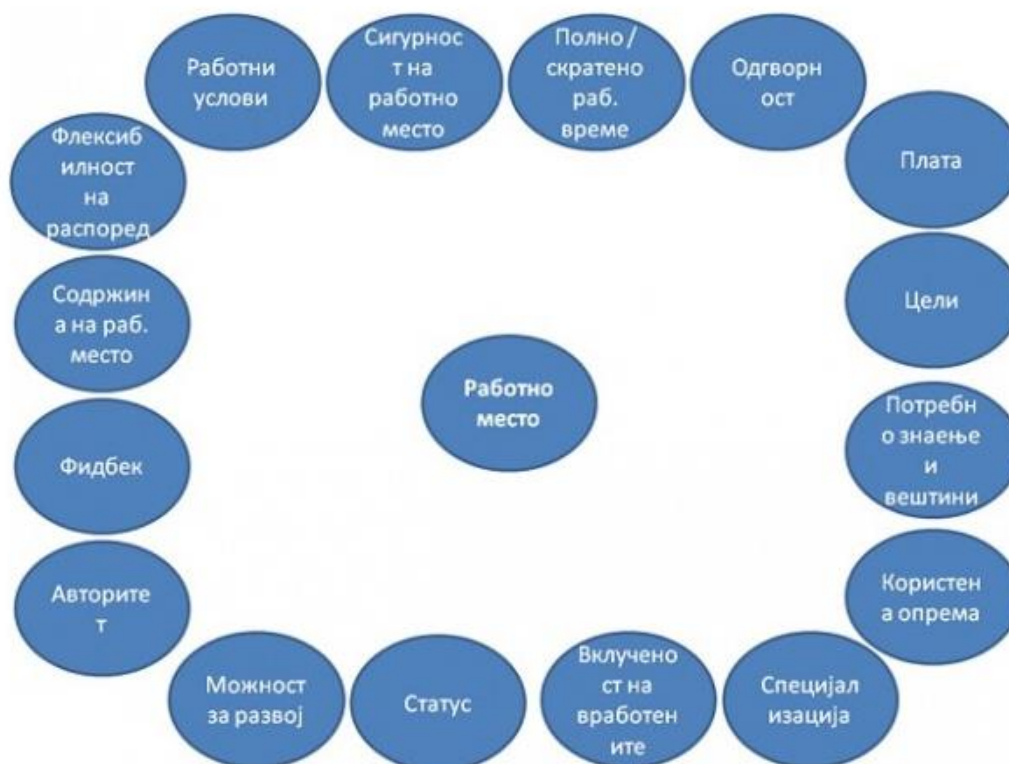
- ✚ Се прави испитување на квантитетот и квалитетот на посакуваниот и реалниот резултат на сработеното;
- ✚ Се прави анализа на активностите (задачите и работните места) кои што покажуваат дали како такви се постигнува посакуваниот резултат;
- ✚ Се прави анализа и проценка на луѓе, материјал, информациите, опремата и друго, за да се утврди дали сето тоа дава поефикасни резултати;
- ✚ Се прави анализа дали работните места и вработените можат да одговорат на развојот на новите технологии и дали промените влијаат на текот на работниот процес.

Откако ќе се направи оваа анализа, ќе добиеме резултати за тоа дали треба да се направат некои нови промени во работењето: повторно размислување (дали и како тековната работа влијае врз мотивацијата и задоволството кај вработените), повторно дизајнирање (дали спојот на работното место и работниот тек даваат исти резултати или пак треба повторно

⁶⁵ <https://bi.mk/analiza-na-rabota-i-uloga-dizajn-opis-i-specifikacija-na-rabotni-mesta-na-menadheri/> посетено на 25.11.2018 година.

да се адаптираат), и повторно изнаоѓање на нови алатки (кои што би ја подобриле продуктивноста, квалитетот и задоволството).

Кога зборуваме за дизајн на работно место, тоа всушност претставува процес на структурирање на работата и детектирање на специфичностите на работните места и активности на одредени вработени или пак на цел оддел од организацијата. Ова е потребно за да утврдиме дали работното место влијае врз мотивацијата на вработениот, дали различни работни места различно влијаат на одредени вработени и степенот на мотивација, дали работното место влијае на физичкото и менталното здравје на вработениот. Па согласно тоа анализата за потребата од дизајнот на работното место дава одговор кој вработен, кога вработениот, како и зошто вработениот ќе ја извршува работната задача. Се дефинира обемот на работното место и специфичностите кои што го носат самото работно место. Се утврдува подобноста на вработениот и самото работно место.



Слика бр.6 – Фактори кои што влијаат на зголемувањето на мотивацијата при работата и на квалитетот при извршувањето на работните задачи.

Picture No.6 – Factors that influence the increase in motivation at work and the quality of performing work tasks.

Сите овие фактори содржани во сликата одредуваат какво треба да биде работното место, кој би можел да го работи и дали истото би требало да претрпи редизајн. За некои вработени едно работно место може да биде мотивирачко, а за други не, ова нешто треба да биде препознаено од страна на раководителите/менаџерите. Дали вработениот припаѓа на работното место со таков дизајн или не.

Моделите со кои што се редизајнираат работните места се: специјализации на работното место, поедноставување на работните места, проширување на работните места, збогатување на работните места. Секој модел доколку адекватно се примени и се направи потребниот редизајн, тогаш промената би придонела во позитивни и конструктивни промени. Дали вработениот треба да се промени од тоа работно место, или да му се даде шанса за ново усовршување, се со цел да самото работно место добие на квалитет, да се додадат нови елементи како редизајн на местото, за да може од вработениот да се исцрпи најдоброто, квалитетното и инвентивното.

Заклучокот од нашето истражување и анализата на сите релевантни документи, посочуваат на тоа дека во Република Македонија се уште не се дава доволен акцент на развојот на Секторот за човечки ресурси и правилна имплементација на правилен модел за стратешко менаџирање со компаниите/организациите кои што позитивно ќе влијаат на зголемувањето на мотивацијата, задоволството и квалитетот во извршувањето на работните задачи, а со самото тоа и поефективно и ефикасно исполнување на поставените компаниски/организациски цели.

Правилното едуцирање на човечките ресурси и ефикасното користење на човечките ресурси се едни од најбитните елементи каде што се гледа способноста на една организација во трката со технологиите, во трката со конкурентноста. За да се постигне тоа компаниите/организациите треба да посветат посебно внимание на следново:

- ✚ Мора сериозно да се сфати значењето на едукацијата и вршењето на континуирани обуки за стручно оспособување вработените (посебно во државните организации), за да не се одрази негативно на конкурентноста/позитивните резултати на самата организација, што води кон тоа дека е неопходно да се едуцираат раководителите/менаџерите за подобри резултати во иднина.
- ✚ Вработените кои што се во Секторот за човечки ресурси морат да бидат компетентни во вршење на своите задачи, исто така треба да бидат обучени, да знаат да ги препознаат слабите карики во организацијата/компанијата, и да знаат да понудат соодветни решенија, во вид на обука на вработените, да знаат кои вработени треба да се обучуваат, а со самото тоа да допринесат во компаниските/организациските перформанси.
- ✚ Секторот за човечки ресурси треба да се зајакне до мера да стане неизоставен дел од менаџментот во компанијата во делот на градењето на компаниските стратегии за исполнување на целите.
- ✚ На вработените треба да им се вршат адекватни обуки, претходно прецизно осмислени, убаво да им се образложи на сите вработени врз кои што ќе се врши обуката, која е целта на обуката и што се очекува од нив, што ќе допринесе во зголемувањето на мотивацијата и задоволството при извршувањето на работните задачи.
- ✚ Да се создава пријатно работно опкружување, кое што ќе создава чувство на колективна припадност.
- ✚ Да се поттикнуваат, да се фаворизираат и наградуваат вработените, пред, за време и после извршените обуки, да се фаворизираат вработените кои што ќе се истакнуваат со постигнатите резултати, кои ќе бидат креативни и кои ќе се истакнуваат како тимски играчи.

Глава 8. ЗАКЛУЧОК (Concluding Remarks)

Улогата на секторот за човечки ресурси во работењето има се позначајна улога во организациите/компаниите. Технолошките промени се многу брзи, веќе се зборува за економија на знаењето, учењето низ текот на целиот живот, стана непходност за поединците кои сакаат да бидат конкурентни за глобалниот пазар и да можат да опстанат.

Меѓутоа уште постојат организации чие што работење не е директно погодено од глобалната економија, кои не се борат со брзите технолошки развоји, за кои принципите на економијата и учењето низ текот на целиот живот не важат, но и за нив треба да важи правилото дека обуките се неопходни и треба да имаат континуитет. Бидејќи на обуките треба да се гледа како инвестиција, а не како трошок. Организациите мораат да имаат зголемена свест и сенс за тоа дека одговорот се наоѓа во интелектуалниот капитал и дека тој бара постојано вложување во обуки, развојот на вработените, нивно усовршување.

Индивидуата како вработен има два тригера за подобро извршување на работните задачи, како што се мотивираноста и задоволството при работењето. Па согласно погоре наведеното се обидовме теориски и практично да образложиме какво е влијанието на обуката на вработените, и зголемувањето на мотивацијата и задоволството кај истите како главна стратегија на менаџментот со човечки ресурси, кои се круцијални за добивање на позитивни резултати во исполнувањето на организациските цели.

Учењето и усовршувањето без престан е минимално вложување за успех во било која област. Колку е рокот на траење на научените знаења и вештини, со сигурност не може да се одговори, но е едно е сигурно – нашите вештини и знаења со голема брзина застаруваат. Без оглед дали денес во некоја област сме добри, ако престанеме со надградување на тие знаења, веднаш ќе се јави проблем во перформансите.

Повеќето од научните работници своето внимание го насочувале како обуката влијае на индивидуата, меѓутоа во по ново време се поголем број

истражувања се насочени кон влијанието на обуката врз целокупните компаниски перформанси и нивната конкурентност.

Интересен податок за тоа како компаниите ја менуваат својата свест во поглед на тоа обуката и стекнување на вештини, е во 1987 година повеќе од 50% од компаниите во Велика Британија воопшто не издвојувале пари од компаниските буџети за едукација и обука на вработените, додека само десет години подоцна оваа пракса комплетно е променета, само 4% од големите компании и 20% од малите компании немаат фонд за едукација, додека останатите имаат огромни буџети предвидени за обука и стекнување на нови вештини, знаења.

Поголем дел од менаџерите од највисок ранг и сите заинтересирани и засегнати страни својот интерес повеќе го насочуваат во финансискиот аспект на обуката, затоа што на тој начин ќе имаат увид во вложените средства дали се напразно инвестирани или ќе има feedback од нивното вложување и со тоа ќе имаат увид во самиот профит, кој што игра важна улога во успехот државните/јавни организации или во приватните компании во Р.Македонија.

За крајниот финансиски исход влијаат и многу промени кои што не можеме да ги измериме експлицитно и конкретно со нумерички вредности како што се задоволството на вработените, реномето, однесувањето, самата култура и став на вработените во државните/јавни организации во Р.Македонија, климата и амбиентот за работа и др., кој што од организациски аспект многу бавно се движат а се и те како битни и значајни.

Квалитетот, развојот и напредокот на една држава на меѓународно ниво, меѓу другото се гледа и се мери преку бројот и степенот на едукација на самите поединци, а со тоа и на организациите и приватните компании во кои што работат. За да се постигне тоа, самата обука, едукација и образование треба да произведат човечки ресурси со висок квалитет, а тоа значи и зголемување на економската сила на секоја земја во вистинска смисла на зборот.

За таа цел многу држави во светот прават планови во развивање на национални стратегии за што по успешен напредок и квалитет во самото формално и неформално образование, за зголемување на кадрите во секоја

област, а тоа неминовно ќе донесе економски раст на истите. Сите институции заедно треба несебично да го дадат својот придонес и во стручна и во финансиска смисла, затоа што колку се зголемува степенот на образование и силата на човечкиот ресурс, толку повеќе ќе се зголеми и продуктивноста, економскиот и се вкупниот напредок на самите земји.

Повеќето научни истражувања и анализи го потврдиле ставот, дека обуките, покрај тоа што придонесуваат за економскиот просперитет на сите државни/јавни и приватни компании, туку со нив и право-пропорционално се зголемува профитот, квантитетот и квалитетот, продуктивноста и ефикасноста, нивното реноме, а се намалуваат трошоците и флукуацијата на вработените.

Во сите организации – што државни/јавни и приватни компании, долгорочните политики во процесот на едукацијата и обуките за спроведување на истата, на самиот процес – Обука треба да се гледа како инвестирање, а не како напразно направени трошоци.

Но за таа цел потребно е сите тие да исполнат одредени услови и да преземат соодветни чекори:

- ✚ Да се направи увид и слободно да се процени за кои работни позиции и за кои поединци е потребна стручна обука во самата организација, за таа намена да ги искористат сите потребни ресурси: инструктори, стручни лица, литература и секакви помагала кои што ќе бидат од корист за правилно и успешно изведување на обуката;
- ✚ На сите одбрани учесници во обуката да им се каже која е целта на самата обука, соодветно да се мотивираат за истата, а се со цел за да се постигне што повисок резултат;
- ✚ Сите вработени кандидати кои што ќе бидат опфатени со обуката, во текот на целиот процес, да го подигнат и оформат своето знаење што го имаат на повисоко ниво, постојано да бидат мотивирани и своите стекнати знаења да ги пласираат на својата работна околина, за вложениот труд да бидат соодветно наградени, а со самото тоа ќе се зголеми свеста за обука и едукација кај сите вработени;

- ✚ При изведувањето на обуките да се користат сите технологии, знаења и методи кои што ќе допринесат за крајниот што поголем успех на истата, стекнатото знаење што поуспешно да се пренесе и употреби на самото работно место и да се изврши оценување пред и на крајот од обуката за да се направи споредба дали обуката го постигнала посакуваниот ефект и резултат. Се со цел за во иднина да се извршат благовремени корекции во изведувањето на обуката и да се постигне што поголем успех од истата.

Гледано низ призмата на научен аспект, прочувањето на оваа тема сметав дека е од особено значење, бидејќи следејќи ги новите, модерните трендови на компаниските стратегии и нивната цел за опстанување и одржување на конкурентноста, води кон темата која што беше предмет на ова истражување, а тоа се континуираните обуки и стекнувањето на нови вештини и знаења.

Практиката е најважна во смисла на доброто менаџирање со секторот за човечки ресурси, сите менаџери треба да се подготвени за предизвиците со кои што ќе се соочуваат низ текот на работниот процес. Трендот за се почестото вршење на обука ќе добие на поголема масовност, бидејќи само така вработените ќе стекнуваат одредени знаења кои што се предуслов за напредувањето во кариерата, а од друга страна само компаниите кои што поседуваат едуциран и стручен кадар, ќе можат да ги пратат развојните тенденции на светските пазари. Соодветниот пристап, односно за правилното планирање на процесот на едукација во компанијата потребна е добра организација и координација со сите сектори во компанијата, презицно утврдување на едукативниот програм кој што треба да се примени. Добрата организација овозможува да нема непотребни застои, да не се јавуваат потешкотии и препреки.

Секторот за управувањето со човечките ресурси треба да биде во управувачкиот менаџмент во секоја компанија, таа треба да биде вклучена во градењето на работната стратегија уште на самиот почеток. Тој сектор треба да гради стратегија, на кој вработен и на кој начин треба да се врши обука/едукација на вработените за да даде позитивни резултати во исполнувањето на компаниските стратегии и цели.

Во Република Македонија многу организации и компании работат по старите принципи кои што се неадекватни и не применуваат адекватни едукации. Со ова истражување се обидовме делумно да ја прикажеме состојбата во Република Македонија и начинот на кој работат одреденеи компаниите со приватен капитал и државни/јавни организации.

Магистерскиот труд се состои од 6 целини.

Во првиот дел во магистерскиот труд се даде осврт на Економијата на знаење и развојот на вработените, преку анализа ќе се укаже на значењето на вработените и ефикасноста и продуктивноста во работата, со посебен акцент на огромното значење на развојот на вработените во ова нова време на економија на знаење и сите процеси кои го сочинуваат истото.

Во вториот дел, се даде осврт на Менаџментот со човечките ресурси. Дефинирање на поимот и значењето на менаџментот со човечки ресурси, основните функции, односно активностите.

Во третиот дел од магистерскиот труд се објасни поимот Едукацијата, која е е улогата на обуката кај вработените, дефинирање на самиот поим, планирањето на обуките, одредување на целите кои што треба да се постигнат внатре компаниите, новите трендови кои што настануваат од брзиот технолошки и информатички развој, развојните политики на компаниите. Анализа на активностите и методите кои што се презимаат за обучување на вработените во современиот свет на раководење, како една од најважните функции на менаџментот со човечки ресурси, а тоа е создавање на мотивирани, компетентни, самоиницијативни и способни луѓе, најзначаен ресурс на компаниите.

Во Четвртата глава, откако во претходната целина објаснив за самиот поим Обука и важноста на мотивацијата во Менаџментот со човечките ресурси, важноста на развојот на секој поединец во една компанија. Нивното профилирање, утврдување на нивните стратешки задачи и изготвување на план и програма за спроведување на адекватни обуки и одредување на факторите кои што директно ќе влијаат во мотивацијата кај вработените. Улогата на менаџерите во поттикнување на истата.

Во Петата глава во овој магистерски труд е емпириското истражување. Оправданоста на истражувањето. Се дава објаснување што е предмет на истражувањето, теоретско определување на предметот на истражување и појмовно-категоријалниот апарат. Поствени се главната хипотеза и посебните хипотези.

Во Шестата глава или седмата целина се прикажани добиените резултати и се дадоа одговорите на поставените хипотези во овој магистерски труд кои што беа поставени и прикажани во методологијата на ова истражување, се направи и аналитичка интерпретација на поставената хипотетичка рамка, каде се образложува колку вработените се задоволни од обуките и дали обуката е стратешки фактор за подигање на мотивацијата и зголемувањето на квалитетот на работата.

Значењето на истражувањето во кој што се истражуваше импактот на обуката врз мотивираноста и квалитетот на изведувањето на работните задачи на вработените во државни/јавни организации и приватни компании во Република Македонија, имаше за цел со помош на добиените вредности да се согледаат перспективите со кој што се даваат релевантни информации како да се допринесе за подобро согледувањето на значењето на обуката врз квалитетот на работата и мотивираноста на вработените.

Крајниот одговор е дека треба да се вклучат се повеќе експерти за развивање со секторот за човечки ресурси, впрегнување на нови знаења и стекнување со вештини кај вработените, брзото воведување на овие промени, следењето на светските трендови, ќе ги повлечат напред организациите/компаниите во Република Македонија.

И на крај, се надевам дека со реализирањето на ова истражување ќе поттикнам на позитивен пристап кон промените воопшто, на зајакнување на слабите карики кои што произлегоа од истражувањето, но и за размислување за воведување на промени во начинот на кој се гледа на обуките и едукацијата на вработените во државните/јавните организации и приватните компании во Република Македонија, следејќи ги современите начини на делување внатре компаниите, каде што императив за добро менаџирање е поттикнувањето на мотивацијата кај вработените, градење на продуктивен колектив, кои што треба

да резултира со мноштво на квалитетни идеи, развој на таленти и квалитет во извршувањето на работните задачи.

Глава 9. Преглед на користена литература (References)

1. Babic L., Upravljanje edukacijom u organizaciji, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009
2. Beardwell, M. & Baron, A. (2000). Managing performance: Performance management in action. London: CIPD
3. Bogicevic B., Menadzment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Beograd, 2004
4. Carell M, Elbert., Hatfield R., Human Resource Management, Prentice Hall, N.Y., 1995
5. Djordjevic Boljanovic J, Pavich Z., Osnove menadzmenta ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2005
6. Dzordzevich Boljanovich J, Drazeta L., Babich L., Dobrijevich G., Razvoj karijere I poslovnih vjeshtina, Beograd, 2013
7. Gareth R. Jones and Jennifer M. George, Современ Менаджмент(2008), Глобал Комуникации, Скопје
8. Goldstein, I.L., Training in organizations: Needs assessment, development and evaluation (3rd ed.), Monterey, CA: Brooks/Cole, 1993
9. Hrvatska opća enciklopedija, svezak 11, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Zagreb 2009. , str.444
10. Ivancevich, J., Konopaske, R., Matteson, M., Organizational Behavior and Management, Boston, 2005.
11. John C. Maxwell, The 17 Essential Qualities of a Team Player: Becoming the kind of Person Every Team Wants, Maxwell Motivation Corporation, Georgia, USA, 2002
12. Martinovic M., Tanaskovic Z., Menadzment ljudskih resursa, Visoka poslovna-tehnicka skola, Uzice, 2014

13. Maslow, A.H., Motivacija I licnost, Nolit, Beograd, 1982.
14. Mica Jovanovich-Bozinov, Zivko Kulich, Tatjana Cvetkovski, Menadzment ljudskih resursa, Megatrend Univerzitet pimenjenih nauka, Beograd, 2004
15. Nandy, T&Mahapatra, R. (2010). Investing on Human Capital: Safe bet or a gamble. Asian Journal of Management Research, 2(4).
16. Robbins S., Coulter M., Menadzment – osmo izdanje, Data status, Beograd, 2005
17. S.Whiddett, S.Hollyforde, The competencies handbook, Institute of Personnel and Development, London, 1999.
18. Tanasijevich Z., Novi putevi menadzmenta ljudskih resursa, 22, Nacionalna konferencija o kvalitetu, Kragujevac, 2006
19. Бобек Шуклев 5 изд., Економски факултет, Скопје, Киро Дандаро – Битола, 2008 г.
20. Бојациоски Димитар, Менаџмент на човечки ресурси, Економски факултет, Скопје, 2009
21. Група аутора, 1976. Популарна енциклопедија. БИГЗ: Београд.
22. Кралев Тодор, Наумовска Лидија, Основи на менаџмент“, Европски универзитет, Скопје 2008
23. Мицевски Трајче, Менаџмент – интерен авторизиран материјал, Економски факултет, Универзитет Гоце Делчев, Штип, 2009
24. Мицевски Трајче, Менаџмент човечки ресурси, авторизиран материјал, Економски факултет, Универзитет Гоце Делчев, Штип, 2009
25. Мицевски Трајче, Менаџмент, авторизиран материјал, Економски факултет, Универзитет Гоце Делчев, Штип, 2009
26. Рики В. Грифин, Основи на менаџментот, преводи на стручна литература проект на Влада на РМ), Генекс Кочани, 2010 г.
27. Роберт Л. Матис, Џон Х. Џексон,, Управување со човечки ресурси, превод на дванаесеттото издание од англиски јазик), Скопје, Магор, 2010г.

28. Тодоров Тодор, Топаловска Марина, Менаџмент и менаџери, Европски универзитет, Скопје 2007
29. John D.Daniels, Lee H. Radebaugh, Daniel P.Sullivan, Globalization and Business, Pearson Education, Inc, Prentice Hall, 2002g.
30. David Held and Anthony McGrew, Governing Globalization – Power, Authority and Global Governnace, Polity Press.
31. Michael E.Porter, Competitive Strategy, Free Press, 1988g.
32. De A.Boyer, G. Hirigoyen, J Thepot, N.Tournis, JP Vedrine, Panorama de La question Les indispesables de La gestion, Editious d’Organisations, Paris, France, 2001g. (превод на македонски јазик: Преглед на Управувањето, за македонското издание, Логос-А, 2004 год.)
33. Goldstein I.L & Ford K.J. (2002). Training in organizations – needs assessment, development, and evaluation, 4th edition, Wadsworth, Belmont; Šiber-Bahtijarević, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing; Noe A. R., Hollenback R.J; Gehart B, Wright M P (2006). Menadžment ljudskih potencijala, treće izdanje, MATE d.o.o.
34. Noe A. R., Hollenback R.J; Gehart B, Wright M P, Menadžment ljudskih potencijala, treće izdanje, MATE d.o.o, 2006
35. Tyson S., Essentials of Human Resource Management, Elsevier, Ltd, Oxford, 2006

Интернет извори:

36. https://sr.wikipedia.org/sr-el/%D0%93%D0%BB%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B0_%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%B0
37. <http://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0040-2176/2017/0040-21761701117J.pdf>
38. <http://www.biznisplan.net/strategija-radne-motivacije.html><http://lms.powercam.cc/sysdata/user/42/irisli/blog/doc/6aaf13ba58c720ef/attach/160.pdf>

39. <http://serverlib.moe.gov.ir/documents/10157/42675/Employee+Training+and+Development.pdf>
40. <http://www.cpm.rs/sl/baza-znanja/cpm-magazin/znacaj-obuke-za-osposobljavanje-zaposlenih>
41. <https://www.kapitalmagazin.rs/ekonomija-znanja-zasto-nam-je-nauka-vazna/>
42. <http://wikihow.com/Develop-a-Training-Program-on-the-Job>
43. <https://bi.mk/analiza-na-rabota-i-uloga-dizajn-opis-i-specifikacija-na-rabotni-mesta-na-menadheri/>