



УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП

ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

МБА менаџмент

Катерина Насева

**Обуката на кадрите како клучна детерминанта за опстанок
и развој на претпријатието**

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

Штип, септември 2022



UNIVERSITY „GOCE DELCHEV” – STIP

FACULTY OF ECONOMICS

MBA - Management

Shtip

Katerina Naseva

**Training of personnel as a key determinant for the survival and
development of the enterprise**

- Master thesis -

Shtip, September 2022

Комисија за оценка и одбрана

**Ментор: проф. д-р Еленица Софијанова,
редовен професор на Економски факултет
Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип**

**Претседател на Комисијата: проф. д-р Елена Веселинова
редовен професор на Економски факултет
Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип**

**Член: проф. д-р Стеван Габер
редовен професор на Економски факултет
Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип**

Обуката на кадрите како клучна детерминанта за опстанок и развој на претпријатието

Краток извадок

Процесот на учење, како пренос на знаење (трансмисија на знаење), е клучен елемент во научниот систем, тоа е столб на образованието и обуката. Во бизнисот кој се заснова на знаење, учењето има круцијално значење и важна улога за одредување на судбината на поединците, организациите и воопшто за економијата на државата. Синергијата од знаење игра важна улога во преносот и ширењето на знаењето во економијата.¹ Едно од главните обележја на економијата заснована на знаење е признавањето дека ширењето на знаењето е подеднакво значајно за неговото настанување, што акцентира да се сврти повеќе внимание на „дистрибутивната мрежа на знаење“ и на „националниот систем за иновации“.

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.²

Само таканаречените „тешки“ вештини не се доволни за успех, затоа што и оние „меките“ имаат огромно значење, надополнети со техничките вештини³.

Системското размислување, како еден од принципите во менаџирањето, посочува на фактот дека менаџерите имаат основна задача (меѓу другите) да ја трансформираат организацијата, во организација која учи, креира, која се надоградува. Само на тој начин може да биде во чекор

¹<<https://www.kapitalmagazin.rs/ekonomija-znanja-zasto-nam-je-nauka-vazna>> пристапено на 18.5.2018.

² Armstrong, M. A Handbook of Human Resource Management practices (10th ed.). London: Kogan Page Publishers, 2006, 83–110pg.

³Klonoski, R. (2011). Work motivation, culture, and economic development: Is work motivation shaped by its socio-economic context? International Journal of Management & Information Systems, 15(4), 91–97.

со конкуренцијата на пазарот, иако овој процес се одвива во континуитет и не е ниту лесен ниту брз.⁴

⁴ Гарет Р. Џонс, Џенифер М. Џорџ, *Современ менаџмент*, Скопје: Глобал комуникации, 2008, глава 7, стр. 273–275.

Training of personnel as a key determinant for the survival and development of the enterprise

Abstract

The learning process, as the transfer of knowledge (knowledge transmission) is a key element in the scientific system, it is a pillar of education and training. Business that is based on knowledge, learning has a crucial meaning and is important for determining the fate of individuals, organizations and, in general, for the economy of the country. Knowledge synergy plays an important role in the transfer and dissemination of knowledge in the economy.

One of the main features of the knowledge-based economy is the recognition that the dissemination of knowledge is equally important for its creation, which emphasizes paying more attention to the "knowledge distribution network" and the "national innovation system".

Each person is shaped by his amount of knowledge, his ability to learn further, his creativity, but also his motivation to perform tasks, which makes him different from other resources in companies.

Only the so-called "hard" skills are not enough for success, because the "soft" ones are also of great importance, which are complemented by technical skills.

Systemic thinking, as one of the principles in management, points to the fact that managers have a basic task (among others) to transform the organization into an organization that learns, creates and improves.

Only in this way can it keep up with the competition on the market, although this process takes place continuously, it is neither easy nor fast.

Содржина

Вовед

ПРВ ДЕЛ – ЗНАЧАЈНОСТ НА ОБУКАТА ВО ПРЕТПРИЈАТИЈАТА

1. Потребата од обука на кадрите во претпријатието

- 1.1. Анализа на потребата за обука и нејзиниот бенефит
- 1.2. Идентификување на потребите од обука и организирање на обуката
 - 1.2.1. Политика на обука
 - 1.2.2. План за обука
 - 1.2.3. Улогата на обучувачите
 - 1.2.4. Развој на кариера
- 1.3. Пристапи во обуката на кадрите
 - 1.3.1. Системски пристап
 - 1.3.2. Видови обуки
 - 1.3.3. Селекција на пристап за обука

ВТОР ДЕЛ – КРЕИРАЊЕ, РАЗВОЈ И УПРАВУВАЊЕ СО ПРОГРАМИТЕ ЗА ОБУКА

2.1. Креирање програма за обука преку традиционален пристап

- 2.1.1. Утврдување на целите на обуката
 - 2.1.2. Креирање план за обуката
 - 2.1.3. Обезбедување материјали за обука
 - 2.1.4. Предвидување на трошоците за обука
- ### 2.2. Развој на техники и вештини на обука

- 2.2.1. Развој на вештини на обучувачот
- 2.2.2. Развој на мајстории на методите за обука
- 2.2.3. Усовршување на вештините и методите на обука
- 2.3. Управување со програмите за обука преку планирање, подготовка и имплементирање
 - 2.3.1. Планирање
 - 2.3.2. Буџетирање
 - 2.3.3. Маркетинг
 - 2.3.4. Подготовка
 - 2.3.5. Имплементирање
 - 2.3.6. Оценување

ТРЕТ ДЕЛ – ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ

- 3.1. Емпириско истражување
 - 3.1.1. Методологија на истражувањето
 - 3.1.2. Оправданост на истражувањето
 - 3.1.3. Предмет на истражувањето
 - 3.1.4. Цели на истражувањето
- 3.2. Хипотетичка рамка
- 3.3. Методи на истражувањето
- 3.4. Резултати од истражувањето, нивно коментирање и констатации

ЧЕТВРТИ ДЕЛ – КРЕИРАЊЕ МОДЕЛ ЗА УСПЕШНА ОБУКА ПРЕКУ ОЦЕНУВАЊЕ НА БЕНЕФИТОТ ОД НЕГО

- 4. Изработка и поставување сеопфатен и јасен модел на обука
 - 4.1. Идентификување на потребите од обука во согласност со зацртаните цели
 - 4.2. Јасно и убедливо информирање на вработените за неопходноста од спроведување обука поради потребите на идните работни задачи

- 4.3. Избор и имплементација на соодветен модел на обука
- 4.4. Оценување на адекватноста на моделот на обука преку оценување на остварените резултати
- 4.5. Оценување на нивото на враќање на инвестицијата (ROI) од имплементацијата на моделот на обука
- 4.6. Континуирано унапредување на целокупните состојби во организацијата врз основа на навремено антиципирање на потребите од обука, креирање, развој и имплементација на соодветна програма за обука и нејзино приспособување на пазарните состојби

Заклучок

Користена литература

Вовед

Со цел една компанија да ја зачува својата позиција на пазарот и да ја зголеми својата конкурентска предност, таа мора да биде оспособена да создава ново знаење, а не само да се потпира на користење на веќе постојното. Затоа континуираната обука има значајна улога во развојот на индивидуалните и на организациските перформанси.

Управувањето со вработените, менаџирањето е синергија од многу операции, синтетизирани, видливи, во кои се инкорпорирани многу политики, стратегии и процеси.

Знаењето добиено преку образование е процес кој продолжува и преку работните активности за кои пак, се потребни дополнителни знаења. Тие се добиваат преку обуки, преку тренинзи, преку алатки кои го поттикнуваат мотивацискиот процес за развој на кариерата и професионализмот на вработените кадри во организацијата.⁵

⁵Американското друштво за обука и развој извршило истражување во 2000 година, во кое учествувале 500 фирми од САД. Истражувањето покажало дека компаниите коишто 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.

ПРВ ДЕЛ

ПРВ ДЕЛ – ЗНАЧАЈНОСТ НА ОБУКАТА ВО ПРЕТПРИЈАТИЈАТА

1. Потребата од обука на кадрите во претпријатието

1.1. Анализа на потребата за обука и нејзиниот бенефит

1.2. Идентификување на потребите од обука и организирање на обуката

1.2.1. Политика на обука

1.2.2. План за обука

1.2.3. Улогата на обучувачите

1.2.4. Развој на кариера

1.3. Пристапи во обуката на кадрите

1.3.1. Системски пристап

1.3.2. Видови обуки

1.3.3. Селекција на пристап за обука

Потребата од обука на кадрите во претпријатието

Разбирањето на појавата на обуки за (нови) вработени и развојот на барањата е всушност, пред сè, разбирања за сите промени кои настануваат како резултат на учењето. Кога се зборува за обука на вработените, тогаш не се зборува само за индивидуална обука туку и за групно образование и развој, со цел да има корист и самата организацијата и самиот персонал во спроведувањето одредени деловни мисии.

Со цел една компанија да ја зачува својата позиција на пазарот и да ја зголеми својата конкурентска предност, таа мора да биде оспособена да создава ново знаење, а не само да се потпира на користење на веќе постојното. Затоа континуираната обука има значајна улога во развојот на индивидуалните и на организациските перформанси.

Анализа на потребата за обука и нејзиниот бенефит

„Образованието не треба да биде завршено кога поединецот го напушта училиштето, треба да ги опфати сите возрасти од животот... да обезбеди луѓето во секој момент од својот живот да имаат можност да го задржат своето знаење или да стекнат ново знаење.“

Дени Дидро (1713 – 1784), француски филозоф

Процесот на стратешка обука на вработените и нивниот развој ја поттикнува креативноста, инвентивноста и ѝ обезбедува на организацијата сосема нова форма што овозможува уникатност и различност. Повеќето организации инвестираат 3 до 5 проценти од својот приход во образованието на вработените. Тие организации се организации кои сакаат да бидат во чекор со променливите времиња, тие треба да го прифатат моделот постојано, континуирано образование. Овој факт е познат повеќе од два века.

Идентификување на потребите од обука и организирање на обуката

Образованието и обуката се процес на приспособување на вработените на современите деловни услови.

Тие претставуваат процес кој им овозможува на вработените успешно да одговорат на барањата на промените на пазарот и на потрошувачите. Припаѓаат на една од основните функции на управувањето со човечките ресурси. *Образованието е стекнување ново и постојано проширување на постојните знаења од применливи научни дисциплини и успешни деловни практики, релевантни за дејноста и за целите на компаниите со цел да се подобрат содржината и методите на работа, на лидерството и управувањето.* Образованието е основа за развој на вработените и напредување во кариерата и основа за подготовка за идно вработување.

Обуката претставува стекнување нови практични знаења и вештини неопходни за работа, лидерство, менаџмент и за организациско однесување според усвоени правила, прописи и стандарди. Затоа може да се заклучи дека се работи за процес на стекнување сопствени искуства или користење (усвојување) на други. Резултатот од процесот на обука е насочен кон ефективна примена на она што е усвоено знаење и искуство во идниот бизнис.

Потребата за образование и обука е последица на низа промени кои секојдневно се случуваат во организацијата, кои може да се сведат на следниве фактори:

Табела 1. Фактори на промени во организацијата

Table 1. Factors of changes in the organization

Промени во производствената ориентација на компанијата
Промени во пазарната ориентација на компанијата
Промени во технолошкиот концепт на обработка на материјали
Промени во технолошкиот концепт на обработка на информации
Промени во суровините, материјалите и другите влезни елементи (инпути)
Промени во организацијата и управувањето
Промени во човечките ресурси

Општите цели на образованието се:

- Работни перформанси
- Стекнување знаења од новите технологии
- Избегнување на застареност на знаењето и забавување на следењето на новите технологии од одредена област (професија)
- Ориентација на нови вработени

Посебните цели на образованието се насочени кон специфичните задачи на поединечни експерти за кои тие мора да бидат едуцирани за нивно извршување.

Општите и посебните цели имаат заеднички интереси, а тоа се:

- ✓ Развивање на работните навики и работни методи што обезбедуваат оптимални резултати;
- ✓ Мотивација и интерес за понатамошно учење и обука;
- ✓ Развивање позитивен однос на сите вработени кон работата.

Целите на образованието и на обуката за организацијата мора да бидат во согласност со целите на вработените. Процесот на едукација и обука на вработените произлегува од плановите, мисијата и целите на организацијата, која ги изготвува плановите за едукација и обука на персоналот.

Политика на обука и план за обука

Кога ќе се појават одредени проблеми во организацијата, при работниот процес и однесувањето на вработените, условно поради недостаток на знаења и вештини, се јавува потреба од обука и едукација. Планирањето на обуката и едукацијата на вработените се реализира во неколку чекори:

1. АНАЛИЗА НА ПОТРЕБИТЕ ОД ОБУКА И ОБРАЗОВАНИЕ
2. АНАЛИЗА НА ЗАДАЧАТА
3. АНАЛИЗА НА РАБОТНИТЕ УСЛОВИ
4. ПОСТАВУВАЊЕ ЦЕЛИ ЗА ОБУКАТА И ПРОШИРУВАЊЕ НА ЗНАЕЊЕТО

АНАЛИЗА НА ПОТРЕБИТЕ ОД ОБУКА И ОБРАЗОВАНИЕ

Преку анализата потребно е да се утврди дали обуката и образованието се навистина неопходни и доколку е така, за каква обука се работи, односно кои вештини се неопходни.

Секоја работа вклучува специфични и стратешки задачи. За да се исполнат и за да се избегнат можните неуспеси при нивното спроведување, потребно е подобрување. Видовите обуки или образованието зависат од резултатите од анализата на задачите што се извршуваат на одредено

работно место, затоа е поделено на задачи и вработените се обучуваат за извршување на секоја од тие задачи.

АНАЛИЗА НА ЗАДАЧАТА

Анализата на задачите се врши со цел вработените да ги стекнат вештините неопходни за успех – реализација на работата. Оваа анализа детално го испитува работното место со цел да се утврди кои се тие потребни вештини за конкретното работно место.

Основен извор на кориснички податоци за овој сегмент од анализата е описот на работното место и неговата детална спецификација.

АНАЛИЗА НА РАБОТНИТЕ УСЛОВИ

Анализата на перформансите ги проверува резултатите и одредува дали се можни подобрувања преку обука или други средства (како преместување на вработениот на ново работно место).

Дали има недостатоци во работата на вработените и дали е потребна обука, тоа може да утврди на еден од следните начини:

- Успешноста ја проверува претпоставен, колега или самиот вработен;
- Отсуство на вработен, несреќи при работа, поплаки од вработени, оштетена стока, поплаки од клиенти, квалитет на производот и слично;
- Проверка на знаења за работа, вештини, присуство;
- Испитување на ставовите;
- Индивидуални дневници што ги води работникот секојдневно;
- Студии на случај.

ПОСТАВУВАЊЕ ЦЕЛИ ЗА ОБУКАТА И ПРОШИРУВАЊЕ НА ЗНАЕЊЕТО

По дефинирањето на видот на обуката што ќе се спроведе, потребно е да се утврдат мерливи и конкретни цели на образованието. Инструкторот, односно личноста што обучува – тренерот, дефинитивно мора да биде фокусирана на наведените цели и тие треба да претставуваат параметри за успех на обуката, т. е. за едукацијата на персоналот.

Системски пристап

Постојат 3 (три) типа програми кои се неопходни за опстанок на секоја компанија во бизнис-заедницата. Тоа се:

- основни програми,
- иновативни програми и
- програми според моменталните потреби.

Основните програми за обука и образование ги вклучуваат сите потребни знаења за преземање работна или раководна улога. Овие основни програми се наменети пред сè, за сите потенцијални раководители (менаџери).

Иновативните програми содржат проширени знаења и новитети од одредени области на работа или од менаџментот вклучен во основната програма.

Програмите за обука според тековните потреби (ад хок програми) претставуваат збир на специфични знаења од соодветната област кои се однесуваат и влијаат на квалитетот, менаџментот или на успешноста на работата во соодветниот период.

Покрај овој вид образование, постојат и други видови, како што се советување и консултативни услуги, истражувачки извештаи и други.

Улогата на обучувачите и развој на кариера

Ако се зборува за воведување и вработување на нови работници, по изборот на кандидатите, менаџерите имаат задача да ги насочат и да ги обучат за извршување на задачите од нивните работни места. Тоа значи нововработените да ги добиваат основните информации што им се потребни за извршување на својата работа на задоволителен начин, во согласност со правилата и целите на организацијата.

Горенаведената задача ја извршува работодавецот, а тоа е токму една форма на социјализација на нововработените лица. Целта на овој континуиран процес е да се всадат ставови, стандарди, вредности и обрасци кои организацијата и „старите“ вработени ги очекуваат во иднина.

Програмите за ориентација започнуваат со неформален и краток вовед во работата и продолжуваат со формални програми. Во двата случаја, нововработениот добива спецификација за работа во форма на прирачник со детални објаснувања поврзани со работното време, анализа на перформансите, исплата на надоместоци, годишни одмори и краток водич низ капацитетите на компанијата.

Покрај овие ставки, содржи и ставки поврзани со секојдневните задачи на одредени работни места, кадровската политика, работи на компанијата, безбедносни мерки и прописи, како и на организациското однесување во компаниите.

Успешната ориентација има одредени цели, како што се чувство на добредојде, разбирање на организацијата во која дојдоа новите вработени, како и запознавање со клучните фактори – политиката и процедурите на организацијата.

Пристапи во обуката на кадрите

По утврдување на потребата од обука и дефинирање на видот на обуката, потребно е да се применат одредени техники и методи за обука со кои ќе се постигнат поставените цели.

Видови обуки

Има неколку поделби на обуките на вработените, во зависност од потребите за нив, како и од нивното понатамошно практично значење.

Табела 2. Видови обуки

Table 2. Types of training

Обука на работа
Обука надвор од работното место
Комбинирана обука
Обука во вид на неформално учење
Обука „чирак“
Симулирана обука
Обука за посебни намени

1. ОБУКА НА РАБОТА

Постојат неколку видови обуки на работното место, како што се рачни инструкции, кога работодавачот (надзорникот) или искусен извршител покажува како се работи работата. Пример за оваа обука може да биде назначувањето на работник, врз основа на што ќе стекне искуство или дојде до ротација на работните места.

2. ОБУКА НАДВОР ОД РАБОТНОТО МЕСТО

Обуките надвор од работното место ги опфаќаат сите оние обуки кои се одвиваат надвор од работното место (организациите). Ова вклучува обука во специјални институции (центри) за обука, а понекогаш, таква обука се одвива и во друга организација.

3. КОМБИНИРАНА ОБУКА

Комбинираната обука е процес на обука на вработените каде еден дел од имплементацијата на обуката се врши во организацијата, а други сегменти – надвор од организацијата. Поделбата на овие обуки може да се врши според

видот на дејноста или работните места кои се предмет на обука или според времетраењето на обуката.

4. ОБУКА ВО ВИД НА НЕФОРМАЛНО УЧЕЊЕ

Според бројни спроведени истражувања, овој метод на обука се покажал како многу успешен. Дури 80 проценти од испитаниците откриле дека знаењето многу подобро се стекнува преку неформална обука, преку извршување на задачите на работното место со колегите, наместо со формална обука.

5. ОБУКА „ЧИРАК“.

Оваа обука е дизајнирана така што поединците се обучуваат преку комбинација на училиште, настава и обука на работното место. Овој систем за обука најмногу се користи во Германија.

6. СИМУЛИРАНА ОБУКА

Симулирана обука е обука на вработениот со користење на вистинската опрема што ќе ја користи за да работи. Целта на обуката е да се постигнат резултати како да е направена на работното место, иако учесникот во обуката не е сместен на работното место. Оваа обука се користи ако вработениот е на работно место кое е многу опасно или се работи со многу скапи алатки, па не се дозволени негативни последици.

7. ОБУКА ЗА ПОСЕБНИ НАМЕНИ

Обуките за посебни намени се поврзани со насочување и учење на вработените на некои посебни теми, како на пример едукација на вработените за најважните вредности на нивната компанија и нивно охрабрување самите да ги прифатат овие вредности. Овие обуки вклучуваат разгледување на испораката навреме, безбедност и сигурност при работа, придобивки, управување со материјали и многу повеќе. Исто така ја земаат предвид тимската работа, довербата и почитта кон поединецот.

Селекција на пристап за обука

За да се измерат резултатите од успехот на реализираните обуки, неопходно е да се спроведе едукација со јасна цел и врз основа на деталните потреби на самата организација.

Многу важен фактор за овој успех има и мотивирачкиот процес, составен од психолошки двигатели кои ја определуваат насоката на однесување на индивидуата во организацијата, нивото на вложен напор, како и нивото на истрајност во реализација на работните задачи, мотивот кој ја отсликува внатрешна состојба, желбата за индивидуален и организациски развој, за што е потребна енергија и истрајност во процесот на учење.⁶

⁶Шуклев, Б. 2009. *Менаџмент*. Шесто издание. Економски факултет, стр. 253

ВТОР ДЕЛ – КРЕИРАЊЕ, РАЗВОЈ И УПРАВУВАЊЕ СО ПРОГРАМИТЕ ЗА ОБУКА

2.1. Креирање програма за обука преку традиционален пристап

2.1.1. Утврдување на целите на обуката

2.1.2. Креирање план за обуката

2.1.3. Обезбедување материјали за обука

2.1.4 Предвидување на трошоците за обука

2.2. Развој на техники и вештини на обука

2.2.1. Развој на вештини на обучувачот

2.2.2. Развој на мајстории на методите за обука

2.2.3. Усовршување на вештините и методите на обука

2.3. Управување со програмите за обука преку планирање, подготовка и имплементирање

2.3.1. Планирање

2.3.2. Буџетирање

2.3.3. Маркетинг

2.3.4. Подготовка

2.3.5. Имплементирање

2.3.6. Оценување

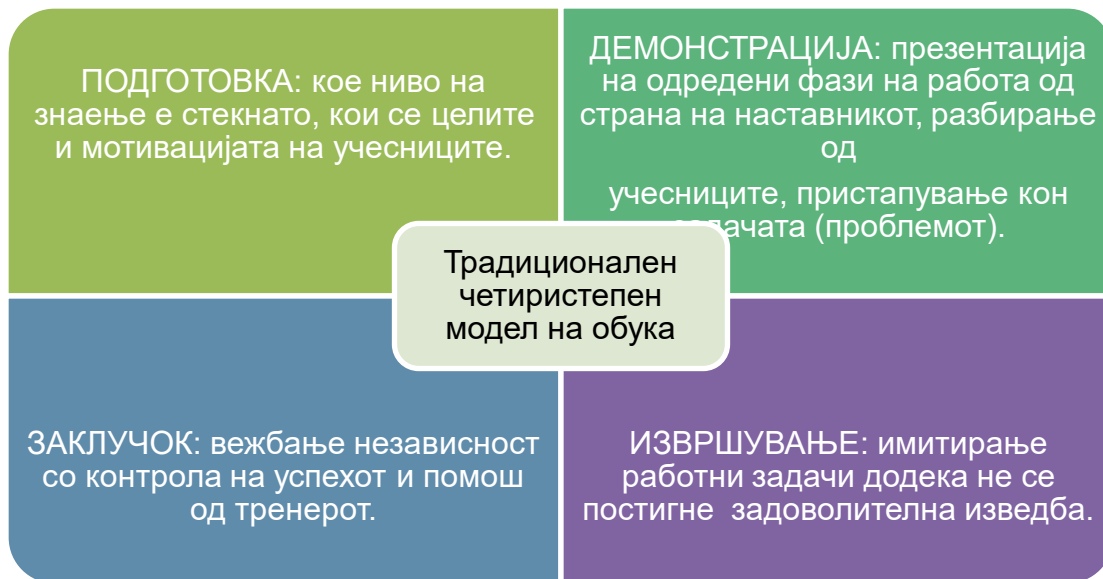
Креирање програма за обука преку традиционален пристап

Традиционалниот пристап кон обуката и образованието може да се поврзе со развиениот индустриски пристап на производствените и традиционални организации. Овој пристап покажува дека основната цел на обуката претставува пренесување на потребното стручно знаење или практикување моторни дејствија за профит, зголемување на ефективноста (работење брзо, прецизно и безбедно).

Овој пристап и денес е применлив во организации со кратки производни циклуси, т. е. на оние рутински работни места надвор од производството. Овој тип обука вклучува класична настава во комбинација со пракса на работното место и елементарна обука. Овој метод во четири чекори е многу распространет во квалитетна обука.

ТРАДИЦИОНАЛЕН МОДЕЛ НА СООПШТЕНА ОБУКА ВО ЧЕТИРИ ЧЕКОРИ

- **ПОДГОТОВКА:** кое ниво на знаење е стекнато, кои се целите и мотивацијата на учесниците.
- **ДЕМОНСТРАЦИЈА:** презентација на одредени фази на работа од страна на наставникот, разбирање од учесниците, пристапување кон задачата (проблемот).
- **ИЗВРШУВАЊЕ:** имитирање работни задачи додека не се постигне задоволителна изведба.



Слика 1. Традиционален модел на обуки во четири чекори

Figure 1. Traditional training model in four steps

- **ЗАКЛУЧОК:** вежбање независност со контрола на успехот и помош од тренерот.

Она што може да се наведе како недостаток на традиционалниот пристап кон обуката и образованието е секако неразвиеноста на обуката, поврзана со посложените работни места во производството кои тоа го бараат: планирање, комуникација, организација, едукација за промени и развој. Тоа беше третирано како фактор трошоци кои не носат ниту корист ниту штета.

Промените во технологијата и промените во структурата на економијата предизвикаа компаниите значително повеќе да инвестираат во обука и едукација на вработените за да можат да одговорат на посложени прашања, на барањата на потрошувачите и, се разбира, за конкуренцијата да не ги истисне од пазарот.

Поради брзите промени, и технолошки и структурни, во развиените земји има застареност до 40 проценти од знаењето годишно, повеќе од 10 проценти од работните места беа згаснати и отворени нешто помал број нови работни места. Тоа се факторите што предизвикаа традиционалниот пристап да мора да се приспособи на промените.

Утврдување на целите на обуката

Одговори на барањата на деловната организација поврзани со обновувањето на нивото на стручност на вработените, секако се дадени од современите концепти. Овие концепти имаат за цел да ги развијат вработените да се обучат за работни вештини, решавање проблеми, прифаќање одговорност и соработка. Затоа, се карактеризираат со поврзаност помеѓу целите на поединецот и организацијата.

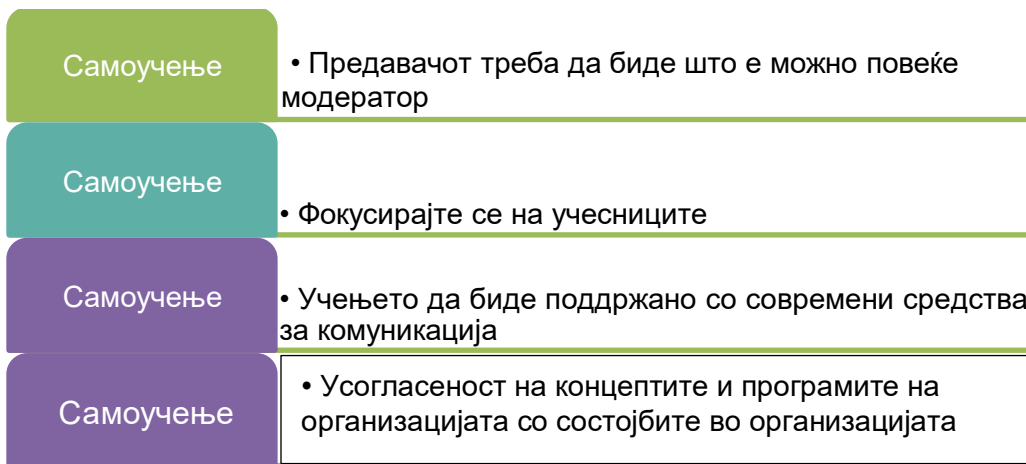
Овие концепти се неопходни за организациите кои воведуваат систем за квалитет, тие сакаат да обезбедат синергија во ангажманот на вработените и организациските единици и обучување на менаџментот за мотивирање и ангажирање на вработените со цел да се постигнат заедничките цели на организацијата.

Според професорот на Филозофскиот факултет во Загреб, д-р Борис Пец (1915 – 2005), правилата врз основа на кои се развиени современите концепти се следните:

- Предметот, ситуацијата и методите на обука треба да бидат колку што е можно слични на активностите за кои се спроведува обука.
- Потребно е постојано тренирање и повторување на истото дејство (не е доволно еднократна обука).
- Успешната обука бара познавање на резултатите од перформансите.
- Потребна е мотивација на учесниците во обуката (пофалби, награди, но и казни).

Акцентот на обуката е на самоучењето.

- Предавачот треба да биде што е можно повеќе модератор.
- Фокусирајте се на учесниците.
- Учењето да биде поддржано со современи средства за комуникација.
- Усогласеност на концептите и програмите на организацијата со состојбите во организацијата.



Слика 2. Обука преку самоучење

Figure 2. Training through self-learning

Усогласувањето на образованието со потребите на одредена компанија може да има вистински ефект врз квалитетот на работата. Ефективноста на програмата во голема мера ќе зависи од тоа дали е правилно направена, дали правилно се дефинирани целите, дали има потреба за нови знаења и вештини.

Во согласност со целта се дефинираат конкретни цели и потреби за нови знаења и вештини. Во хармонија со целта се дефинира содржината на образованието, методите на спроведување на едукацијата и контролата преку која се постигнува ефект.

Карактеристика на овој концепт е акцентот на одредување на специфични потреби за образование, бидејќи служи за подобрување на

резултатите на работа. Покрај горенаведеното, специфичноста на овој концепт е и изборот на методи на образование, изборот на предавачи и вклученоста на учесниците, како и контролата на ефектите. Клучните карактеристики на овој концепт се идентификацијата на употребата на обуки за образование и контролата на успехот.

Креирање план за обуката

Разликата меѓу успешни вработени и неуспешни е во нивното знаење, затоа што со вработените се зголемува или се намалува конкурентноста на пазарот. Затоа е потребно континуирано вложување во нив (некогаш и до 100 % од својот годишен заработен буџет во обука и во тренинг на вработените⁷).

Авторот Peter Drucker, како татко на менаџирањето со човечкиот ресурс, истакнува дека има континуирана потреба од лично и организациско усовршување, главна мотивирачка енергија во овој процес е личниот напредок, личното кариерно напредување на самата работна позиција. Неколку пати веќе е напоменато дека знаењето „застарува“ заради брзиот технолошки развој, па оттука потребата од „нови знаења“.⁸

За таа цел се планираат два сегмента:

- За потребата на вработените за нови сознанија,
- Каков вид обука треба да се реализира.

Има поврзаност и корелација меѓу нив, затоа што треба точно да се осознае потребата од обука за вработените, а потоа и кој вид обука треба да се реализира. Ако ова не е точно и прецизно испланирано, ќе изостанат резултатите од спроведената обука (или воопшто не е потребна или содржината не е правилно испланирана), без соодветна и правилна обука, тие нема да го имаат учинокот којшто се очекува од нив.⁹

⁷ Bogicević-Milikić, B. Menadžment ljudskih resursa. Ekonomski fakultet, Beograd, 2006, str. 81

⁸ Drucker P. Upravljanje u novom društvu. Adizes, Novi Sad, 2002, str. 188

⁹ Dessler G, Human Resource Management, Pearson, New Jersey, 2013, p. 244

За правилно реализирана обука важно е обучувачите коишто се задолжени за нејзиното спроведување, системски да приоѓаат во програмите и плановите за обука.

Табела 3. Системски пристап кон планот и програмата за обука

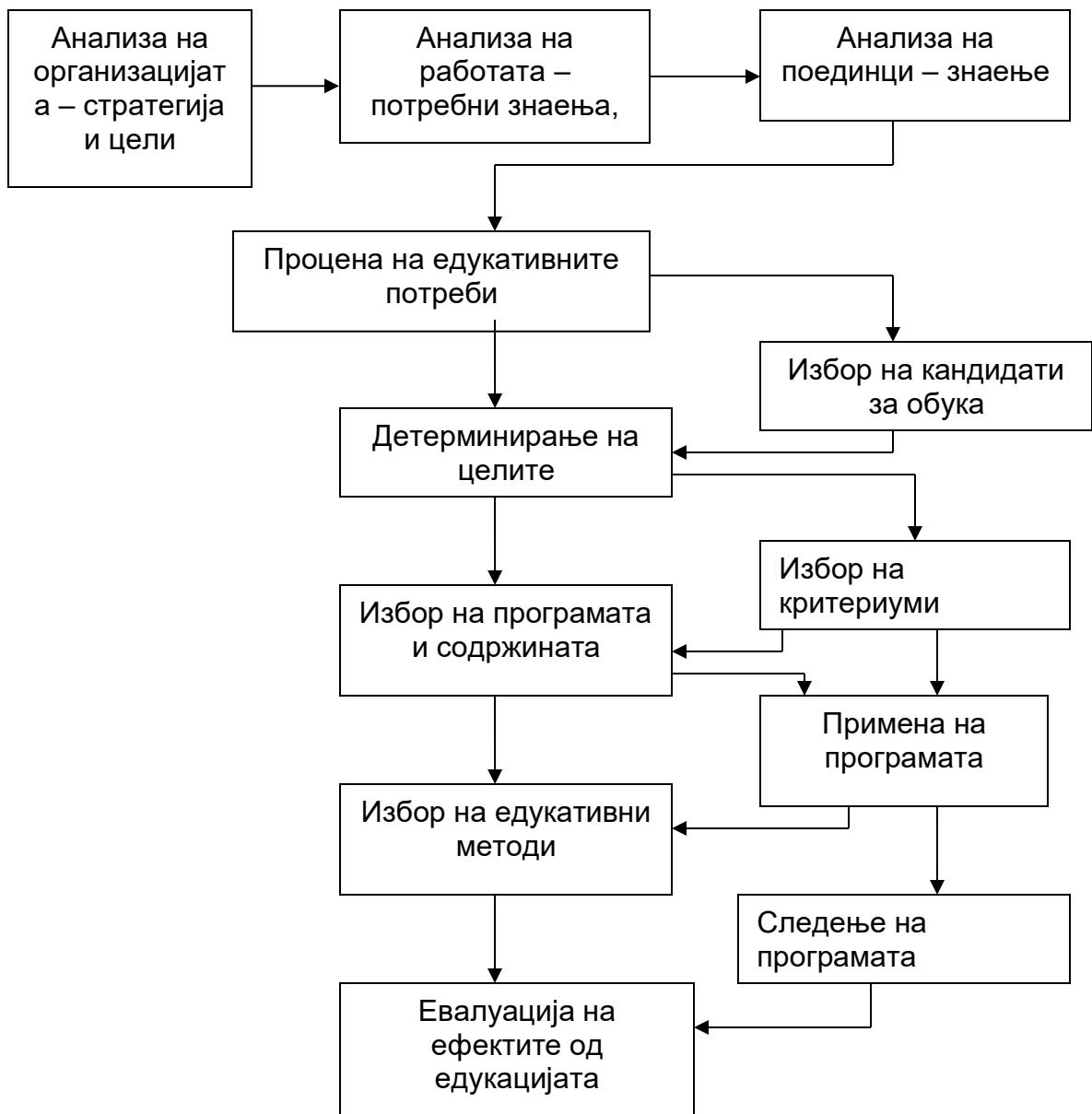
Table 3. System approach to training plan and program

Реална процена на потребите на организацијата
Анализа на работните задачи на поединците или групите
Утврдување на конкретни едукативни цели
Избор на кадри на кои треба да се врши едукација преку обука
Избор на соодветни услови (просторни, временски) за обуката
Трансфер на знаењата добиени од обуката и нивна практична примена
Соодветно избрани методи за обука
Евалуација и процена на ефектите од обуката (планот, содржините, програмите) ¹⁰

Утврдувањето на едукативните потреби на една компанија се темелат за понатамошното реализирање на другите фази кои се дел од обуката, се прави истражување, анализа, синтеза на добиените податоци од одделението за човечки ресурси во следниве сегменти:

- Податоци на ниво на организација за евентуалната потреба од обука
- Податоци од кои се согледува потребата за обука, но од аспект на работната позиција
- Индивидуалниот пристап и индивидуална анализа

¹⁰ Goldstein I. L. & Ford K. J. (2002). Training in organizations – needs assessment, development and evaluation, 4th edition, Wadsworth, Belmont, str. 22



Слика 3. Креирање и реализација на обука ¹¹

Figure 3. Creation and implementation of training

¹¹Siber-Bahtijarević, Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, 1999, str. 727

Обезбедување материјали за обука и предвидување на трошоците за обука

По утврдувањето на моменталната, како и на потребната состојба на образованието на кадрите, потребата за обука, потребно е да се споредат двете состојби преку *кооперативна дијагноза* која вклучува дефинирање на потребите за едукација од страна на менаџерите и вработените. Во тоа се инкорпорирани и материјалите и трошоците за самата обука.

Ова се спроведува од експерт за тренинзи и обуки, обично тоа е тим од неколку вработени во делот на човечки ресурси. Оваа постапка се започнува со анализа со помош на прашалник кој е структуриран за секоја категорија соговорници. Оваа постапка бара многу време, пари и волја и може да се изврши целосно или делумно за одреден сектор во организацијата.

Постојат одредени техники за утврдување на образовните потреби. Некои од нив се:

- Анкета – се применува за споредба на моменталната и на потребната состојба. Се користи неструктуриран прашалник со отворени прашања и структуриран со затворени прашања.

- Набљудување – се користи кога празнините во знаењето не се лесно видливи или утврдени. Тоа може да биде систематски (вклучува обемна подготовка, ангажман на експерти и прецизни податоци) и несистематски (пошироко знаење, помала точност).

- Анализа на информативни материјали – има за цел да се запознае со релевантните информации и е погодна за почетната фаза на утврдување на образовните потреби.

За да се утврдат потребите за обука и едукација, неопходно е да се има вистинско верување кај раководството дека ќе го направат тоа за да ја подобруваат работата на вработените и дека целите на организацијата ќе се постигнуваат полесно, побрзо и поквалитетно.

Развој на техники и вештини на обука

Современата економија ги принудува компаниите постојано да се приспособуваат на промените, да развиваат техники и вештини во работниот процес. Под промени се подразбираат трансформација на методите на работа и континуирана обука на персоналот за развивање на индивидуалните техники и способности. На тој начин се инволвира концепт наречен „Организации за учење“ (ОКУ) кој е погоден за адаптација на организацијата во турбулентна средина, каде компаниите мора да бидат обучени да работат успешно и покрај честите промени.

Се користат два пристапни начина за учење во организацијата:

- *Адаптивен начин на учење* – се однесува на обука на сите вработени за примена на постојните методи. Клучното прашање при овој вид тренинг е „Дали добро ги правиме работите“. Фокусот се става на самата ефикасност на организацијата на пазарот.

- *Генерички начин на учење* – се однесува на давање насоки кон основните потреби за конкретно работно место. Прашањето е „Дали и како работиме добри работи“, т. е. „Дали сме ефективни“.

Развој на вештини на обучувачот

Основната формула на апликацијата „Организација што учи“ гласи:

Лидер со визија + План + Информации + Инвентивност + Имплементација

За навистина да се научи и да се примени наученото, неопходно е да се има лидер кој е позитивен, креативен, со непресушна желба кон нови знаења, лидер кој дава личен пример во процесот на учење.¹²

¹²Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. Annual review of psychology, 43(1), 399–441

За да може организацијата да работи успешно, лидерот мора да има визија што тој самиот ја разбира и може да ја сподели, да ја префрли и на вработените. Пренесувањето на визијата на вработените им го олеснува целиот процес, тоа води кон разбирање на целите на организацијата и нивно усогласување со сопствените цели.

Меѓутоа колку и да има реализирани обуки, независно од бројот на учесници што се опфатени, или пак оцената со која се оценети реализираните тренинзи, нивниот квалитет, сепак крајната цел или фидбек информацијата за наученото, може да се согледа исклучиво преку имплементацијата на стекнатото знаење, преку призмата на извршувањето на работните задачи, брзината на извршувањето и квалитетот на сработеното.

Методот на валоризација е развиен од Доналд Киркпатрик¹³ од 1954 год., а денес се применува насекаде во светот. Таа валоризација – евалуација подразбира:

- Преку тестови, на крајот од обуката, присутните ги даваат своите впечатоци и мислења за самата обука
- Тестови преку кои би се измерило нивото на знаење по завршувањето на обуката
- Практична применливост на добиените знаења од обуката, нивната секојдневна применливост во работниот процес
- Видлив бенефит од знаењата добиени од обуката, видливи ефекти од добиената едукација.

Обуката на вработените може да има негативен ефект само доколку новите знаења не најдат практична примена во секојдневното работење. Тоа значи дека обуката не била соодветна на барањата на вработените.

¹³Donald Kirkpatrick, predsednik Američkog udruženja za obuku i razvoj (American Society for Training and Development – ASTD)

Табела 4. Последици од слаба или неуспешна обука на вработените (за компанијата и вработените)

Table 4. Consequences of poor or unsuccessful employee training (for the company and employees)

ПОСЛЕДИЦИ ОД ЛОШАТА ИЛИ	НЕУСПЕШНАТА ОБУКА НА
ЗА ФИРМАТА	ЗА ПОЕДИНЕЦОТ
Ниска продуктивност	Зголемена фрустрација, незадоволство и стрес
Проблеми со постигнување на потребното ниво на систем на квалитетен бизнис, производи и сервис	Недостаток или целосно губење на мотивацијата
Незадоволство на клиентите	Неуспешни обиди да се реализираат успешни активности
Општо незадоволство на вработените	Губење самодоверба и оптимизам
Недостаток на конструктивни решенија, соработка и тимска работа	Незадоволство од работата што се работи

Причини за слабата обученост на вработените може да бидат:

- Неуспехот да се разбере образованието на вработените како приоритет за раководството;
- Недостаток на време за ефективна обука на вработените;

- Обидот да се научи на работа, премногу често резултира со грешки со пристапување кон одреден проблем;
- Претпоставката и погрешното верување дека поединецот вработен е веќе компетентен;
- Нејасен план кој дефинира збир на активности и потребни вештини за нивно решавање како и вкупна потреба за извршување на одредена работа.

Развој на мајстории на методите за обука и усовршување на вештините и методите на обука

За да се измерат резултатите од успехот, неопходно е да се спроведе едукација со јасна цел и врз основа на деталните потреби за образование.

Организациите може да имаат различни очекувања кога станува збор за ефектите од образованието. Тие можат да бидат финансиски (се споредуваат трошоците и придобивките од образованието) или можат да бидат инструмент за постигнување на стратегиските цели. Мерењето на успехот е многу неопходно, но тешко е да се примени со вежбање. Причината за тешкотијата на мерењето е исклучувањето на многу фактори што влијаат на самото стекнување знаење и неговата применливост во пракса. И покрај овој факт, мерливоста е многу важна.

За да се воспостави ефикасен систем за контрола на ефектите од обуката, пред сè е потребно да се обезбеди добра подготовка на менаџерите за интервјуа со учесниците во образованието за менаџмент и контрола на ефектите, што треба да биде проследено со добри информации за учесниците за контролниот систем и јасна дефиниција на концептот на контрола од страна на менаџментот на компанијата.

<p>МЕРКИ И ОЦЕНКИ НА ЕФЕКТИ ОД ОБУКАТА</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Резултати кои можат да се мерат – заштеда на време, поголема продуктивност, квалитет на работа
<p>МЕРКИ И ОЦЕНКИ НА ЕФЕКТИ ОД ОБУКАТА</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Резултати кои не можат да се измерат, но можат да се забележат – доследност во известувањето, поголема мотивација, независност во работата, подобра комуникација, поголемо чувство за одговорност
<p>МЕРКИ И ОЦЕНКИ НА ЕФЕКТИ ОД ОБУКАТА</p>	<p>Резултати кои не можат да се измерат или набљудуваат, но можат да се почувствуваат – подобра соработка, поголема подготвеност за промени, повеќе позитивни ставови</p>

Слика 4. Мерки и оценки на ефектите од обуката

Figure 4. Measures and evaluations of training effects

Секој од горенаведените резултати е подеднакво важен за компанијата. Сепак, за да се случи безбеден квалитет на обуката, неопходно е да се контролира секоја фаза од едукативниот процес. Тоа подразбира проверка дали успехот во образованието е претворен во успех во работата. Тоа е задача на менаџментот, тој е должен да обезбеди услови за примена на наученото, да ги поттикне учесниците и да дава поддршка.

Доколку не се исполни наведениот услов, ќе дојде до фрустрација на вработените, неможност за примена на наученото, што резултира со неуспешно обучување.

Управување со програмите за обука преку планирање, подготовка и имплементирање

Знаењето е моќ – ова е факт врз основа на кој се разликува успешниот бизнис од неуспешниот. Крајот на 20 век донесе драстични и радикални промени. Денес тие грешки веќе не се толерираат, не само за прв пат туку

секогаш мора да се произведува правилно, бидејќи најчесто не се укажуваат нови можности.

Уште од самиот почеток, многу важен фактор за квалитетот на една организација се нејзините вработени. Само персоналот кој е образован и „вооружен“ со највисоките светски знаења може да следи научни и технолошки достигнувања. Може да се каже дека висококвалификуваниот персонал го претставува капиталот на компанијата. Многупати е докажано дека тој што не се развива не стагнира, туку се распаѓа.

Секако, опстанокот евозможен само преку постојана иновација на знаењето. Колку е важно образованието за успехот, многу говори и фактот што бројни големи компании имаат и свои универзитети. Од 1990 г. кога ги имаше околу 400, тој број постојано расте, а денес ги има повеќе од 1 000. Примери за такви компании се Dell и IBM, кои применуваат информатички технологии во образованието користејќи платформи за е-учење или хотелот Риц Карлтон, кој го организира дневниот „ред на квалитет“ во секоја работна смена, каде што вработените имаат можност да се запознаат со упатствата за постигнување на потребниот квалитет на услугите.

Компанијата Моторола отсекогаш била позната по големите инвестиции во образованието и обуката на вработените. Придобивките од квалитетната обука се многукратно поголеми од трошоците за обука. Американската компанија Херох, која во светот е позната по својата исклучително ефикасна организација, инвестира над 125 милиони американски долари во обука на своите вработени.

Уште еден одличен пример за обука на вработени во големите светски компании доаѓа од Хонда, јапонски производител на автомобили, мотори, камиони, работи и друга опрема.

Имено, вработените во претставништвото на Хонда во Америка редовно користат интерактивна компјутерска обука за унапредување на производниот процес. Додека од друга страна, вработените кои работат во секторот за продажба и услуги поминуваат околу пет недели на обука за да бидат обучени за подобра комуникација со потрошувачи клиенти.

Планирање, буџетирање, маркетинг, подготовка, имплементирање, оценување

Обуката и развојот на вработените позитивно влијаат на анализата и планирањето на компанијата. Тие, исто така, ги принудуваат сопствениците постојано да ги оценуваат постојните таленти и да ги проценуваат можностите за раст и развој внатрешно наместо преку регрутирање. Проценката на тековните вештини и способности во тимот ќе им овозможи на менаџерите стратешки да планираат насочени развојни програми.

Овие програми стратешки ќе ги пополнат сите празнини во вештините на вработените.

Денес има организации кои многу малку вложуваат во планирање и реализација на обуки, сметаат дека тоа е непотребен организациски трошок, а не бенефит за организацијата. Но, тоа не е така затоа што има брз технолошки развој, има потреба од учење во текот на целиот работен процес, има потреба од континуитет во надградувањето. Има потреба од зголемување на интелектуалниот капитал.¹⁴

¹⁴ Интересен податок за тоа како компаниите ја менуваат својата свест во поглед на обуката и стекнувањето вештини, е што 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 целосно 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 нови вештини, знаења.

ТРЕТ ДЕЛ – ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ

3.1. Емпириско истражување

3.1.1. Методологија на истражувањето

3.1.2. Оправданост на истражувањето

3.1.3. Предмет на истражувањето

3.1.4. Цели на истражувањето

3.2. Хипотетичка рамка

3.3. Методи на истражувањето

3.4. Резултати од истражувањето, нивно коментирање и констатации

3.1. Емпириско истражување

3.1.1. Методологија на истражувањето

Методологијата на истражување на проблемот кој се однесува на обуките на кадрите како клучна детерминанта за опстанок и развој на претпријатија, опфаќа најпрво планирање и организација на истражувањето.

Тоа се однесува најпрво на обезбедување методолошки пат според кој ќе се трасира истражувањето во смисла на методолошко обликување, а потоа следува собирањето емпириски податоци, нивната обработка и интерпретација и заклучните согледувања. Етапно се прикажани сите фази на истражувачката постапка.

3.1.2. Оправданост на истражувањето

Традиционалниот начин на работење подразбираше подолг период на спокој и самозадоволство, кои одвреме-навреме беа прекинувани од кратки периоди на промени во окружувањето на кои морало адекватно да се реагира.

Со текот на времето хаотичните ситуации станувале сè почести, а успех во нивно решавање постигнувале само оние кои биле способни да реагираат веднаш, неверојатно брзо, употребувајќи ги своите вредности, израснувајќи токму од неизвесноста, наспроти оние кои очајно се обидуваале да ја елиминираат неизвесноста.

Денес, секоја организација која се однесува кон промените како кон повремени нарушувања во стабилниот свет на бизнисот, својот опстанок го изложува на голем ризик. Промените настануваат премногу брзо, така што организациите и нивните лидери не би можеле да се препуштат на метафората „мирни и стабилни води“ во бизнисот.

Лидерите мораат да бидат подготвени за ефикасно и ефективно управување со промените во неизвесното и динамично окружување во кое сè повеќе доминираат информациите, знаењето и идеите. Во последната

деценија настанаа низа концепти и теории за успешноста на организацијата, во кои се потенцираат низа детерминанти на успешност на организацијата.

Организациите денес, доколку сакаат да го зголемат својот учинок, мораат да иницираат промени во структурата, технологијата и во организациската култура, честопати воведувајќи иновации.

Промените во структурата подразбираат измени во односите со властите, механизмот на координација, давањето овластувања на вработените, промената на описот на работното место и слични структурални промени.

Промените во технологијата подразбираат промени во начинот на кој се извршува работата или промени во методите и опремата што се користи. Промените кај вработените се однесуваат на промени во ставовите на вработените, нивната перцепција и однесување.

Промена на организациската култура подразбира примена на нов начин на вреднување на работите и зајакнување на тие вредности.

Конкуренцијата на модерното време се заснова на способност. Денес најмногу се ангажира „мозокот“ во работата наместо „мускулите“. Реалноста денес се базира на неорганизиран свет во кој живеат способни поединци. Она што навистина вреди најчесто е неопипливо – поврзаноста, знаењето кое постои во компанијата, концептите и идеите.

Затоа денес, една од основните задачи на лидерите е поставување квалитетни иновациски цели и често поттикнување на вработените да развиваат идеи, градејќи кај нив способност да иновираат без страв од промашување и грешки.

Градењето на способноста на целата фирма да иновира подразбира состојба на свеста што се применува на секој поединец во организацијата. Тоа организацијата ја претвора во фабрика на идеи која се бори за инспирација и иницијатива.

Иновацијата не е само прашање на технологија туку се однесува на секој аспект на функционирање на организацијата – администрација, финансии, маркетинг, дизајн, менаџмент на човечки ресурси и концепт на

услуги. Иновацијата значи одново да се осмисли секој, па дури и најмалиот аспект на функционирање на организацијата. Таа бара учество на секој вработен со окружувањето, кои практично креираат иновативен систем што носи бенефит за сите интересни групи: купувачи, вработени, лидери, акционери и за државата.

Во една успешна организација промените стануваат константа. Она што не може да се докаже во праксата, со силата на економските законитости бара промени.

Она пак, што може да се докаже во праксата, бара промени како што се усовршување, подобрување, со што се обезбедува додатна ефективност.

Брзите промени бараат од лидерите поседување нови знаења, употреба на информациска технологија за ефикасна примена на постојните знаења, како и брзо и сигурно собирање информации. Информациската технологија е клучна точка во идниот развој на економијата која сè повеќе функционира на база на знаење и информации.

Денес современата организација се опишува како интеракција на визионерските способности и вештини на лидерите и know-how менаџмент. Додека кај моделот на организациска структура сè се заснова на претпоставки на хиерархијата каде лидерот се наоѓа на чело на организацијата и од него се очекува да ги знае сите одговори, современите организации се градат врз знаењето на сите членови собрани во разни тимови.

3.1.3. Предмет на истражувањето

Предмет на теоретското и емпириското истражување ќе бидат самите промени што настануваат во динамичното окружување, кои првенствено се однесуваат на знаењето и информираноста како и на воведувањето иновации. Тоа значи и навремено обучување на

вработените во организациите со цел стекнување на потребни способности за ефикасно извршување на работните задачи, стекнување на конкурентска предност, како и за начините на кои организациите можат да се справуваат и управуваат со промените и да ги надминуваат непосакуваните состојби.

Порано, најбараните производи се состоеле од малку знаење и многу супстанција. Денес новите вредности се однесуваат на многу знаење и малку супстанција. Знаењето не се врзува за личноста, туку тоа стана ресурс, јавно добро.

Примената на знаење доведе до револуција на продуктивноста, а пренесувањето на знаењето е потребно да се утврди како постојното знаење може најдобро да се искористи за да се остварат посакуваните резултати. Модерните организации денес, доколку сакаат да опстанат на пазарот и да бидат конкурентни, мора да претставуваат еден вид „склад“ на знаења.

Способноста, колку што е можно побрзо да се стекне знаење и тоа да се претвори во производи и услуги, се поставува како главен водич кон успехот на секоја организација. Создавањето и одржувањето конкурентска предност е основна и најтешка задача на секоја современа организација. Порано, конкурентската предност произлегуваше од локацијата. Потоа иновацијата и технологијата во комбинација со пристапот на капитал стануваат нов параметар на диференцијацијата и клуч за стекнување на предноста.

Бројните имитации на производи и продавањето патенти придонесоа технолошките иновации да станат сечии, конкурентската предност повеќе не можеше да се темели на дисфункционалниот технолошки монопол. Потоа следува организациската доба. Фирмите имале многу слични технолошки решенија, а успеваале само оние со најдобро организациско решение.

Самиот поим организација денес се врзува за уметност во постигнување на необичното со помош на обични ресурси. Тоа подразбира

создавање услови за непрекинат проток на креативност, работејќи на друг, поинаков начин. Денес, успешната организација својата конкурентност ја темели на емоции и желби (конкурентност). Современите организации се ориентирани на надворешниот свет, на емоционално задоволување на потрошувачите. За нив конкурентската предност значи да се биде чекор пред другите.

Лидерите на денешните успешни организации многу малку време посветуваат на организациската структура, а многу повеќе работат на отстранување на проблемите во соработката, со што секој поединец со својот талент придонесува во остварувањето на поставените задачи.

Воведувањето на информациските технологии им овозможи на одредени компании одредена почетна предност, но постепено информациската технологија станува хомогена сила.

Да се биде успешен како некои компании – станува „зараза“, така што помалку успешните компании ги копираат оние успешните и предноста што им ја дава локацијата, технолошката иновација или организација им носи краток век. Денешните успешни организации својата конкурентност ја темелат на емоции и иновација.

Современите организации се концентрирани на надворешниот свет, на задоволни потрошувачи. Овие организации конкурентската предност ја постигнуваат така што не се натпреваруваат со другите. Тие „играат“ своја игра и успеваат затоа што се различни од другите и се подготвени да се менуваат и постојано да вршат континуирана обука на вработените, во согласност со промените што ги диктира надворешното окружување.

Обуката се однесува на подобрување на перформансите на вработените за извршување на задачите на кои моментално работат.

Оние компании кои посветуваат доволно време, финансии и труд за едукација на вработените, се секогаш чекор пред другите.

На тој начин вработените се подготвени навреме да ги антиципираат промените што доаѓаат од надворешното окружување и тие промени да ги

имплементираат во својата работна задача, која треба да биде навреме и точно извршена, според однапред утврдениот план.

3.1.4. Цели на истражувањето

Целта на истражувањето е дескрипција и предикација, односно опис на моменталната состојба што се однесува на обуките на кадрите, како клучна детерминанта за опстанок и развој на претпријатијата.

Во контекст на општите цели на истражувањето, како посебни, конкретни цели на истражувањето се:

- Суштинска анализа на поимот обука, односно поконкретно согледување на природата и опфатот на самиот поим;
- Согледување на бенефитите од обуката на кадрите, нејзиното имплементирање и прифатеноста од страна на вработените;
- Анализа на улогата на менаџментот во давањето поддршка при користење разни програми и видови обука на своите вработени како и подготвеноста за нивно имплементирање;
- Техники за имплементација на програмите за обука, следење на самиот процес и анализа на резултатите од нивното спроведување;
- Акцентирање на позитивните страни од имплементацијата на самиот процес, како и придобивките за организациите што ја спроведуваат;
- Согледување на значењето на потребата од обука на вработените.

3.2. Хипотетичка рамка

Како генерална хипотеза на истражувањето, поставена во форма на исказ на континуитет е следната: Присутно е средно ниво на застапеност на обуки за вработени во претпријатијата и обуките влијаат на ефективноста на работењето и развојот на претпријатијата.

Како посебни хипотези на поставеното истражување се:

- Присутно е средно ниво на застапеност на обуки за вработени во претпријатијата во државата;
- Застапени се различни видови обуки за вработени во претпријатијата;
- Присутни се низа бенефитите од обуката на кадрите како нови знаења, нови идеи, иновативност;
- Постои висока прифатеност на обуките од страна на вработените;
- Присутно е високо ниво на имплементирање на сознанијата од обуките;
- Обуките влијаат на ефикасноста на работењето и развојот на претпријатијата;
- Исклучително значајна е улогата на менаџментот во давањето поддршка при користење разни програми и видови обуки на своите вработени;
- Присутна е подготвеност кај менаџерите за инвестирање во обуки за вработените во претпријатијата;
- Застапени се техники за имплементација на програмите за обука, следење на самиот процес и анализа на резултатите од нивното спроведување;
- Постојат низа позитивни страни од имплементацијата на обуките на вработените на самиот процес на работење;
- Присутни се придобивки за организациите кои спроведуваат обуки за вработените во претпријатијата;
- Присутен е висок менталитет во однос на значењето на потребата од обука на вработените.

3.3. Методи на истражувањето

Заради поедноставно систематизирање на целиот процес што се користи при изработка на овој труд и за добивање на потребните информации за остварување на целта за која се врши истражувањето, а имајќи ги предвид предностите и слабостите на методите на истражување, ќе се користат квалитативни и квантитативни методи на истражување.

Некои од методите што ќе бидат користени се:

Анализата е постапка што се користи за научно истражување, со која се врши расчленување на сложените поими, мислења и заклучоци на нивните едноставни делови и елементи. Постојат два вида анализи: 1) дескриптивна – кога се опишуваат елементите на некоја целина и 2) експликативна – кога се прави обид да се објасни одредена целина врз основа на нејзините делови.

Анкетата како техника на истражување, ќе биде спроведена преку формулирање прашалници на кои ќе дадат одговор група вработени избрани по случаен избор, како и менаџерите на организацијата. Прашањата ќе бидат од затворен тип, со понудени одговори – разбирливи, кратки и внимателно испланирани. Целта на анкетните листови е да се согледа колкава е прифатеноста и подготвеноста на вработените и менаџерите за имплементирање на процесот на обука.

Анкетата ќе биде спроведена во организации кои се разликуваат според бројот на вработени, дејноста што ја вршат, структурата на самите вработени во поглед на формалното образование и стручноста, како и организации што се наоѓаат во помали и поголеми градски средини.

За да се дојде до уште поверодостојни резултати од истражувањето, ќе се користи и интервју со вработени и со менаџери. Интервјуата ќе бидат структурирани, што значи однапред ќе биде договорено времето кога тие ќе се спроведат, како и прашањата што ќе бидат поставени, при тоа придржувајќи се на точно утврден план. Доколку се согледа потреба, би можело да се користи и неструктурирано интервју.

Набљудувањето како метод на истражување што ќе се користи при изработка на овој труд претставува структурирана активност и се „разликува“

од чистото гледање“. При тоа се набљудува случаен примерок на испитаници со вкупно 102 единици на анализа, во согласност со претходно изготвен план за набљудување и се води паралелна евиденција за вооченото во определена ситуација.

По спроведеното истражување, ќе се издвојат информациите заради кои тоа е реализирано. Добиените податоци ќе бидат статистички обработени заради согледување на ситуацијата и формулирање заклучоци. При тоа податоците ќе бидат користени за компаративна анализа, која претставува постапка на споредување на исти или сродни појави, со цел да се утврдат нивните сличности и интензитет на однесување, како и за согледување на разликите меѓу нив.

Статистичката обработка овозможува рангирање, табеларно и графичко претставување на обработените податоци со користење на компјутерската програма SPSS.

3.4. Резултати од истражувањето, нивно коментирање и констатации

Statistics

		Пол	Возраст на вработените	Ниво на образование	Работно искуство	Место на живеење	Големина на претпријатието	Дали се организираат обуки	Начин на обуки	Видови обуки	Бенефити од обуките	Прифатеност на обуките од вработените	Имплементација на сознанијата од обуките	Обуките влијаат на ефективноста на работењето на претпријатијата	Улогата на менаџерите во поддршка на обуките	Подготвеност на менаџерите за инвестирање во обуки	Техники за следење на имплементацијата на резултатите од обуките	Позитивности од имплементацијата на обуките	Придобивки на организациите кои спроведуваат обуки	Менталитетот на вработените во врска со обуките	Во иднина во однос на обуки треба да се инвестира:
N	Valid	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	Missing	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Mode		2, 00	1, 00	1, 00	1, 00	1, 00	2, 00	3, 00	2, 00	4, 00	3, 00	2, 00	2, 00	2, 00	2, 00	3, 00	1, 00	4, 00	2, 00	3, 00	3, 00

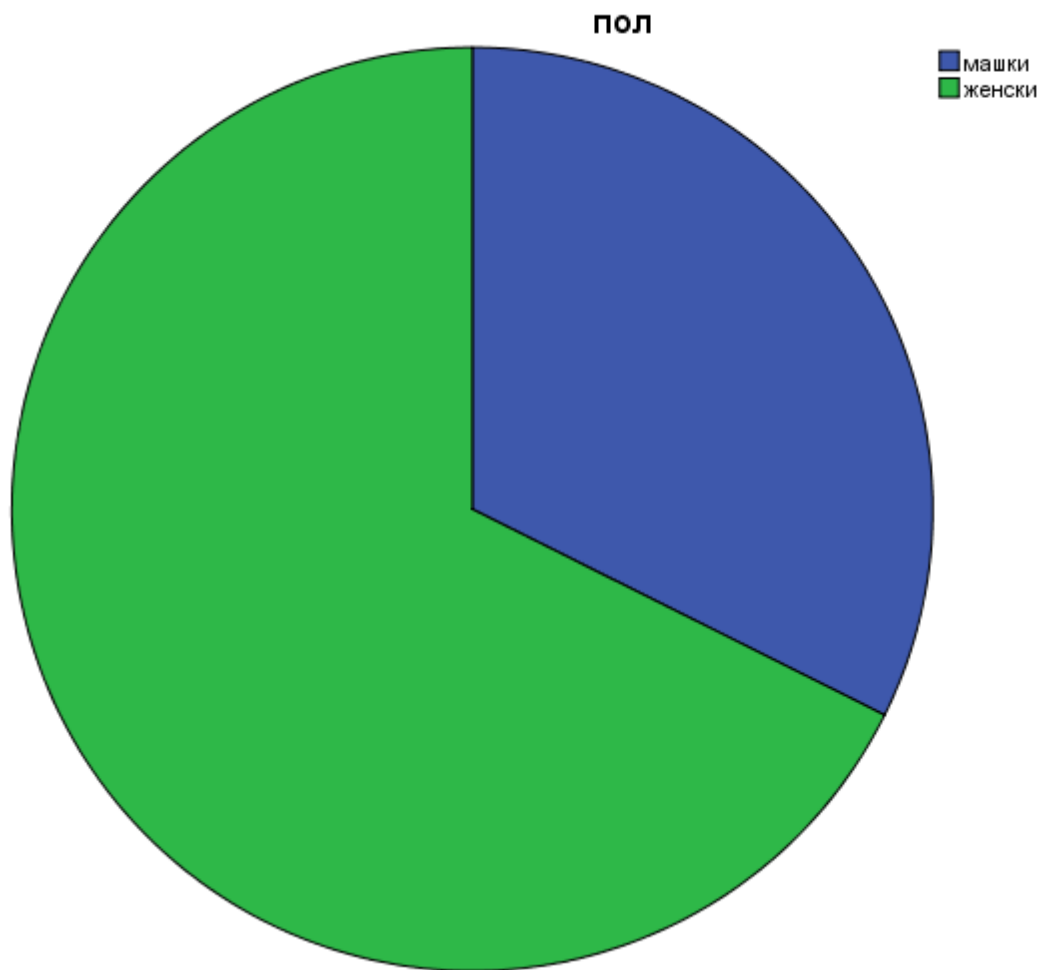
Табела 1. Дескриптивни статистички параметри на варијаблите

Frequency Table

Пол

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Машки	33	32,0	32,4	32,4
	Женски	69	67,0	67,6	100,0
	Total	102	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		103	100,0		

Табела 1. Пол на вработените



Графикон 1. Пол на вработените

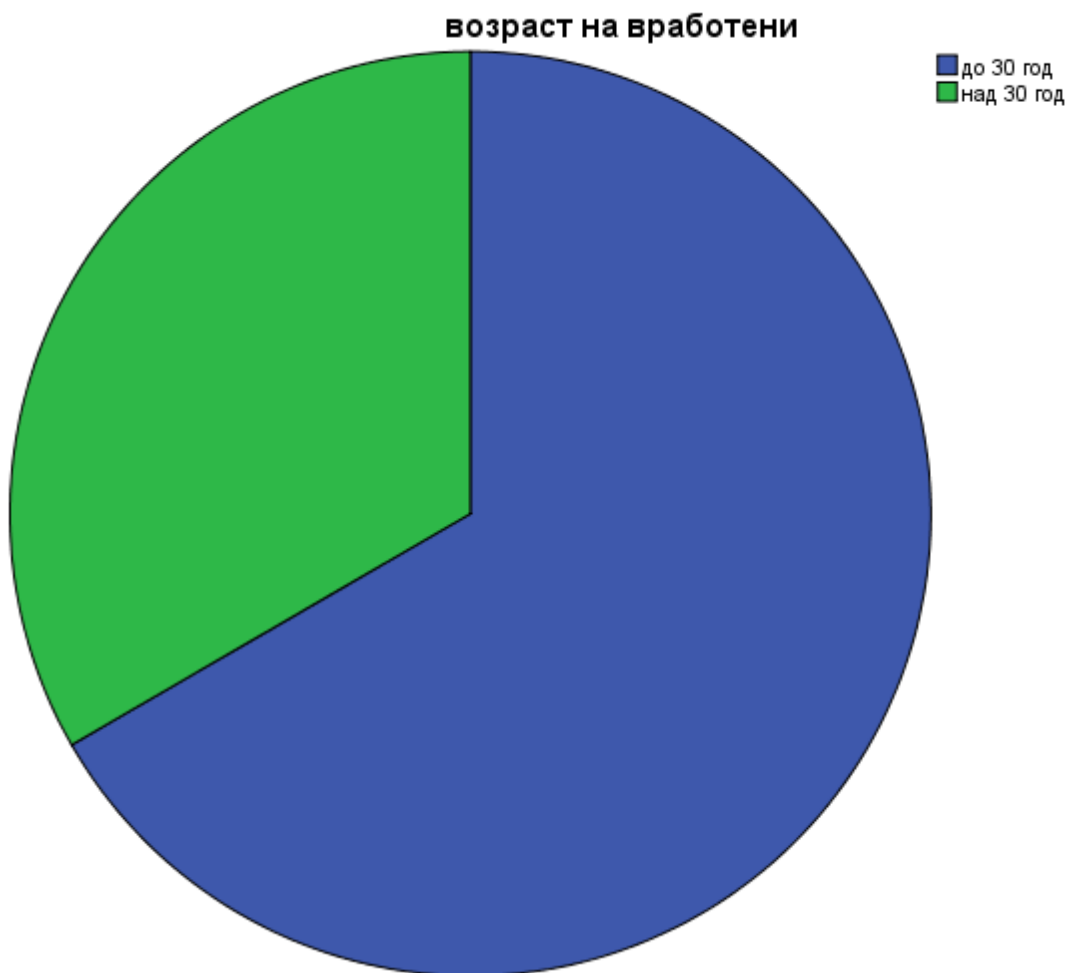
Прикажаните податоци кои се однесуваат на полот на вработените во претпријатијата, покажуваат дека поголем дел од испитаните единици на анализа, 69 или 67,0 % се жени, а делот од 33 или 32 % се мажи.

Возраст на вработените

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	До 30 год.	68	66,0	66,7	66,7
	Над 30 год.	34	33,0	33,3	100,0
	Total	102	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		

Total	103	100,0		
-------	-----	-------	--	--

Табела 2. Возраст на вработените



Графикон 2. Возраст на вработените

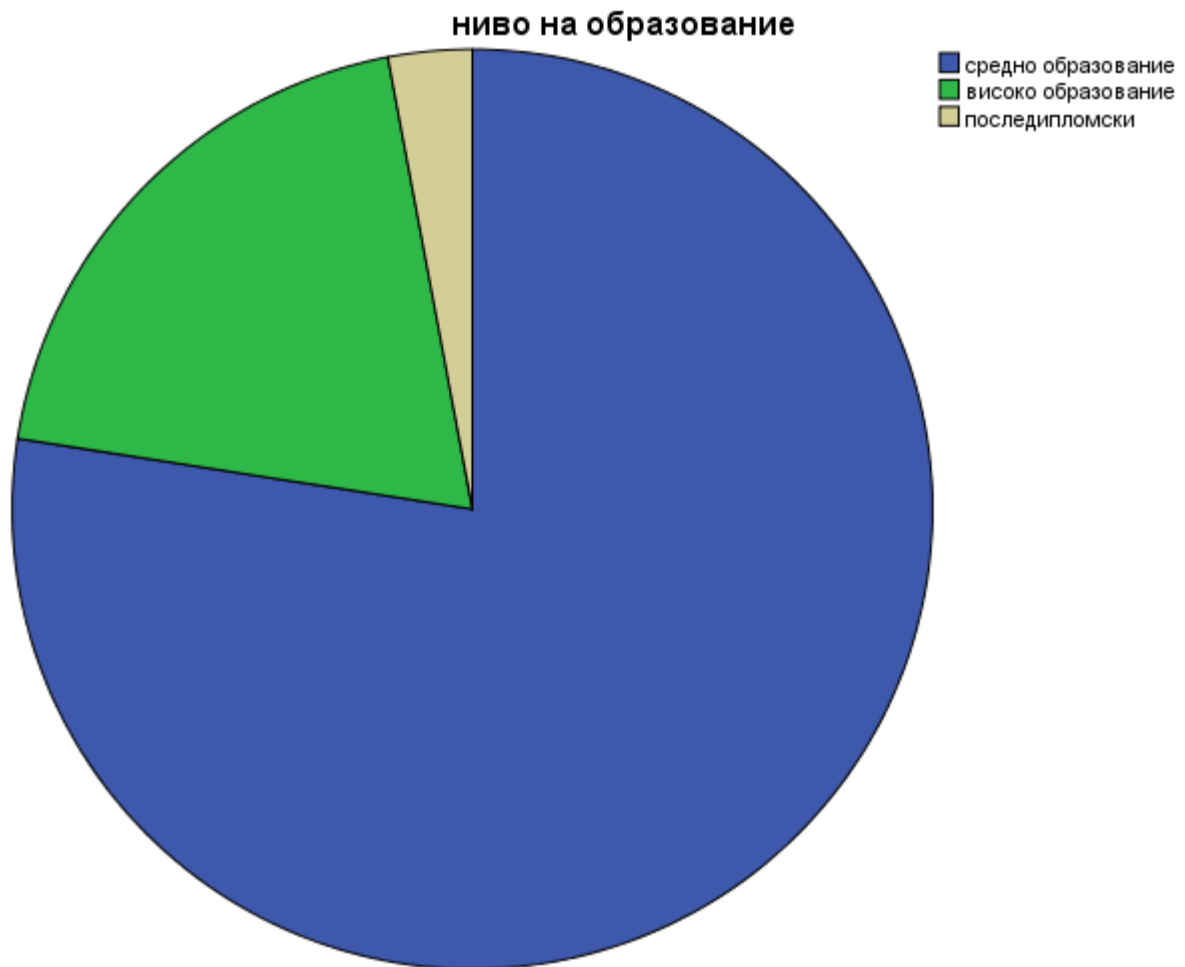
Прикажаните податоци кои се однесуваат на возраста на вработените во претпријатијата, покажуваат дека поголем дел од испитаните единици на анализа, 68 или 66,7 % се до 30-годишна возраст, што укажува дека се работи со релативно млади испитаници.

Ниво на образование

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	Средно образование	79	76,7	77,5	77,5
	Високо образование	20	19,4	19,6	97,1
	Постдипломски	3	2,9	2,9	100,0
	Total	102	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		103	100,0		

Табела 3. Ниво на образование



Графикон 3. Ниво на образование на вработените

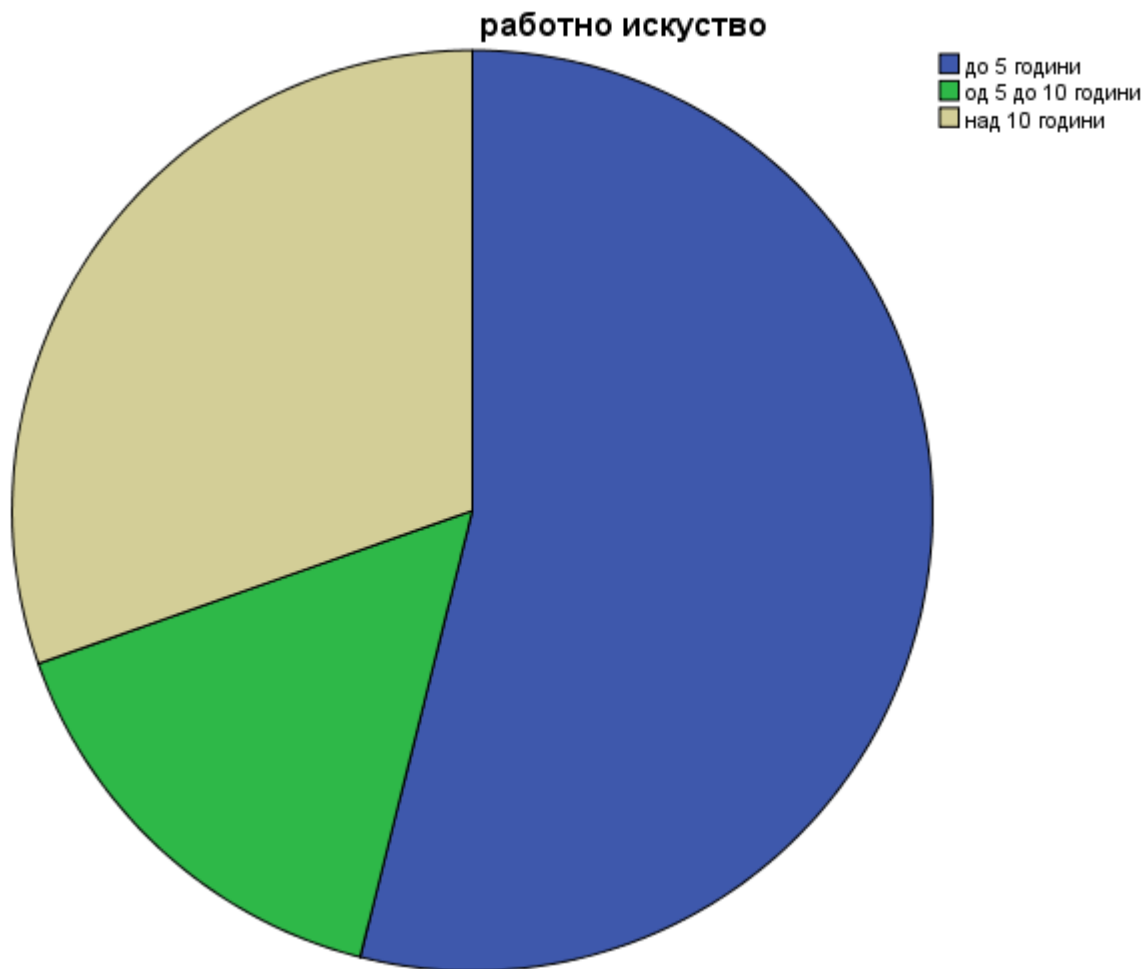
Горе дадените податоци кои се однесуваат на нивото на образованието на вработените во претпријатијата, покажуваат дека најголем дел од испитаните единици на анализа, 79 или 77,5 % се со средно образование, 20

или 19,6 % се со високо образование, а само 3 или 2,9 % се со постдипломски студии.

Работно искуство

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	До 5 години	55	53,4	53,9	53,9
	Од 5 до 10 години	16	15,5	15,7	69,6
	Над 10 години	31	30,1	30,4	100,0
	Total	102	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		103	100,0		

Табела 4. Работно искуство



Графикон 4. Работно искуство

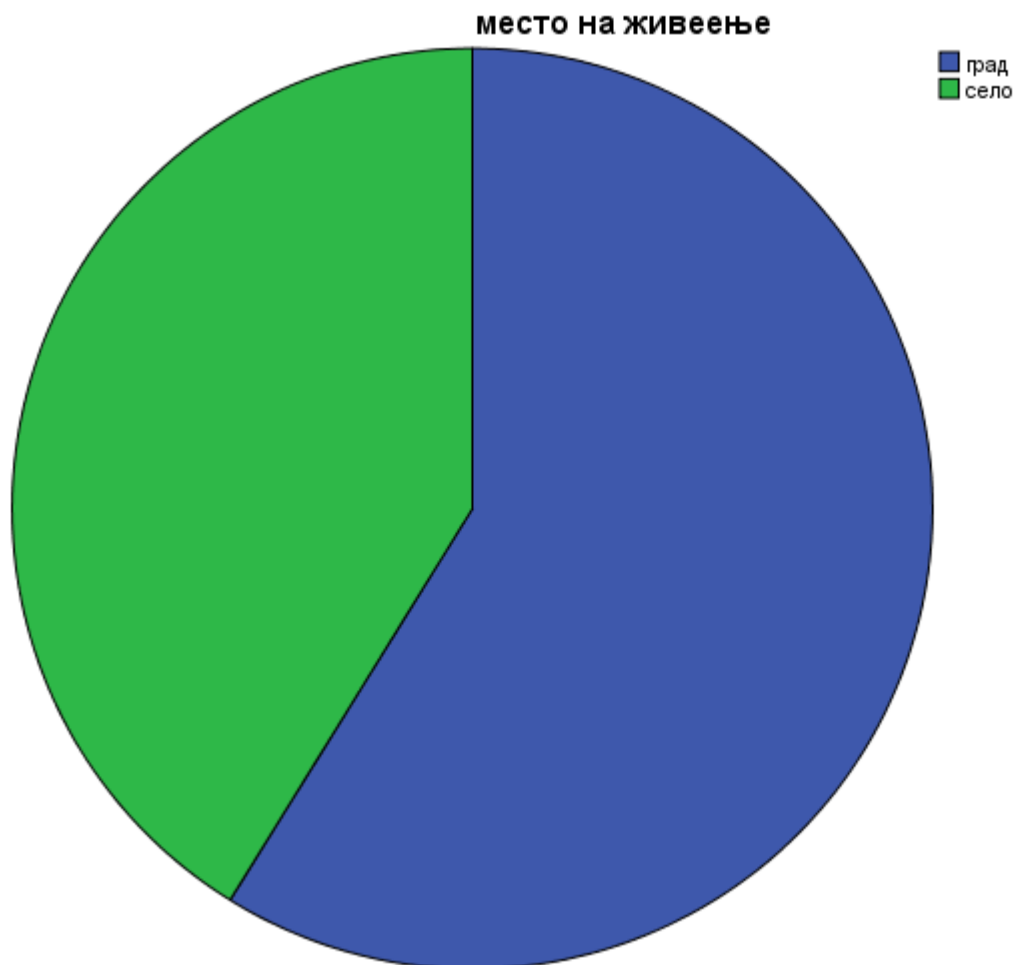
Горе дадените податоци кои се однесуваат на работното искуство на вработените во претпријатијата, покажуваат дека најголем дел од испитаните единици на анализа, 55 или 53,9 % се со работно искуство до 5 години, следуваат 31 или 30,4 % над 10-годишно искуство.

Место на живеење

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Град	60	58,3	58,8	58,8
	Село	42	40,8	41,2	100,0
	Total	102	99,0	100,0	

Missing System	1	1,0		
Total	103	100,0		

Табела 5. Место на живеење



Графикон 5. Место на живеење

Прикажаните податоци кои се однесуваат на местото на живеење на вработените во претпријатијата, покажуваат дека поголем дел од испитаните единици на анализа, 60 или 58,8 % се со место на живеење во град, а помал дел 42 или 41,2 % живеат во село.

Големина на претпријатието

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	Мало	12	11,7	11,8	11,8
	Средно	56	54,4	54,9	66,7
	Големо	34	33,0	33,3	100,0
	Total	102	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		103	100,0		

Табела 6. Големина на претпријатието



Графикон 6. Големина на претпријатието

Прикажаните податоци кои се однесуваат на големината на претпријатието во кое работат, покажуваат дека поголем дел од испитаните единици на анализа, 56 или 54,9 % работат во средни претпријатија, дел од 34 или 33,3

% работат во големи претпријатија, а дел од 12 или 11,8 % работат во мали претпријатија.

Дали се организираат обуки

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Никогаш	2	1,9	2,0	2,0
	Ретко(1-2 пати годишно)	33	32,0	32,4	34,3
	Често(повеќе од 3 пати годишно)	67	65,0	65,7	100,0
	Total	102	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		103	100,0		

Табела 7. Организирање обуки



Графикон 7. Организирање обуки

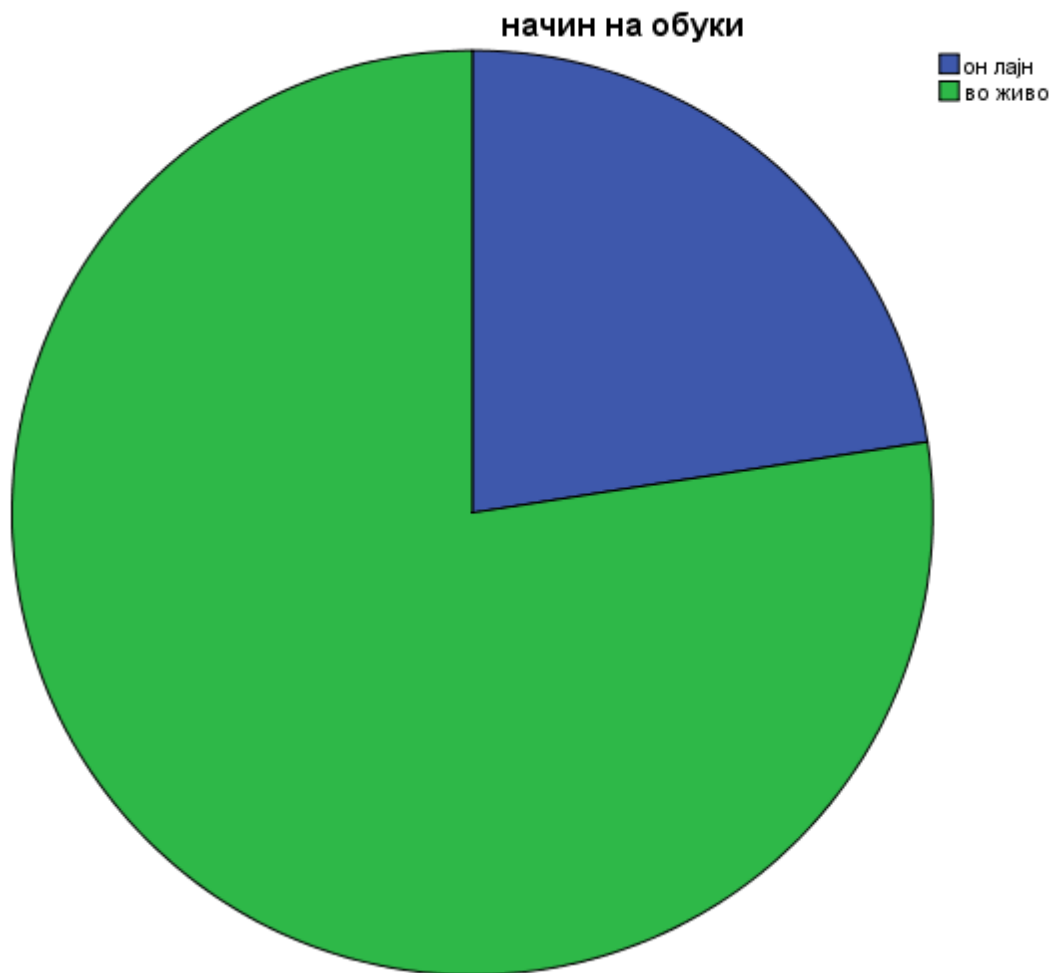
Прикажаните податоци кои се однесуваат на тоа дали во претпријатието каде што работат се организираат обуки за кадрите во претпријатијата, покажуваат дека поголем дел од испитаните единици на анализа, 67 или 65,7 % сметаат дека често се организираат обуки, односно има повеќе од 3 обуки годишно.

Начин на обуки

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Онлајн	23	22,3	22,5	22,5
	Во живо	79	76,7	77,5	100,0

Total	102	99,0	100,0
Missing System	1	1,0	
Total	103	100,0	

Табела 8. Начин на обуки



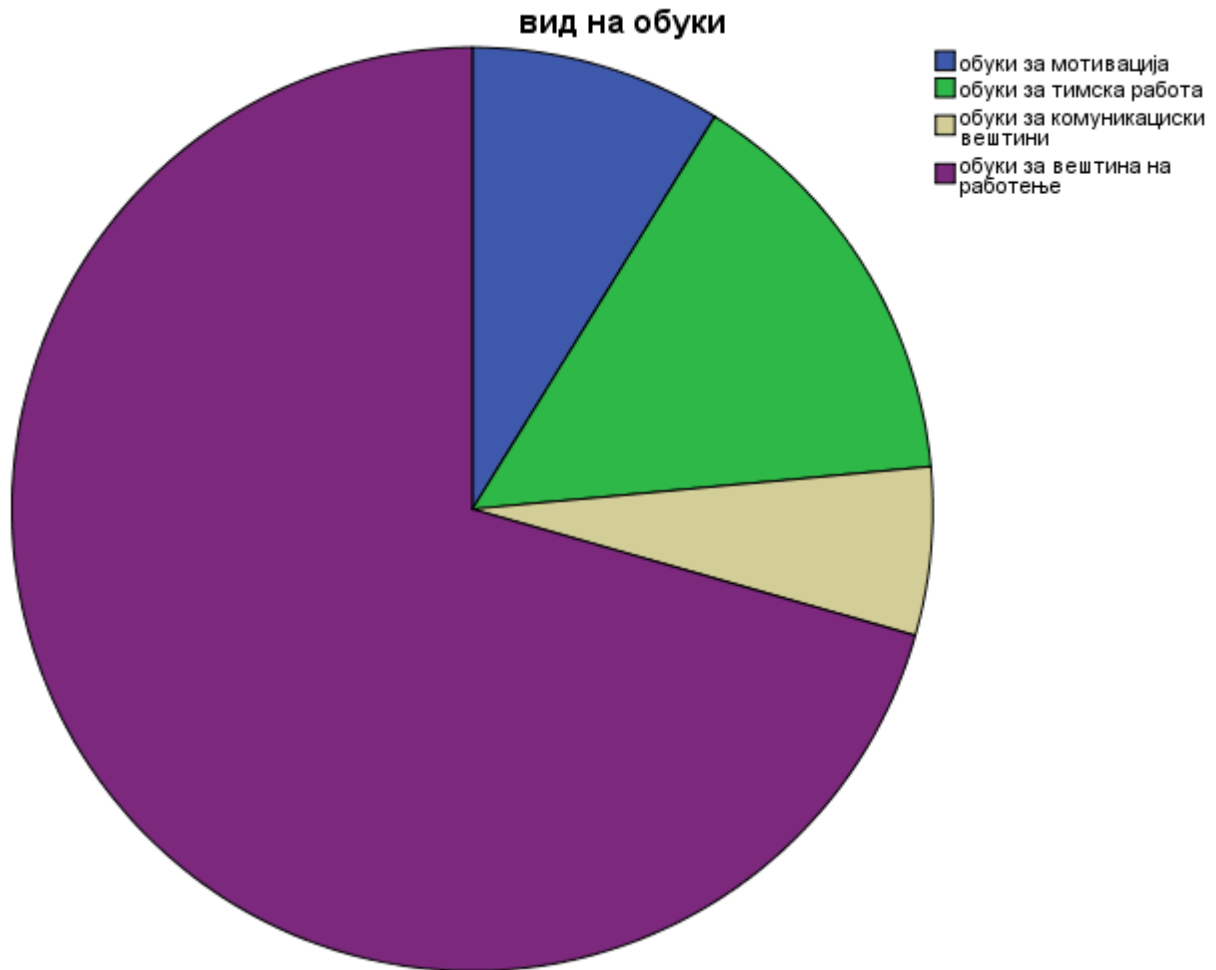
Графикон 8. Начин на обуки

Прикажаните податоци кои се однесуваат на начинот на обуки на вработените во претпријатијата, покажуваат дека поголем дел од испитаните единици на анализа, 79 или 77,5 % организираат обуки во живо, а кај помал дел 23 или 22,5 % се организираат онлајн обуки.

Видови обуки

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Обуки за мотивација	9	8,7	8,8	8,8
	Обуки за тимска работа	15	14,6	14,7	23,5
	Обуки за комуникациски вештини	6	5,8	5,9	29,4
	Обуки за вештина на работење	72	69,9	70,6	100,0
	Total	102	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		103	100,0		

Табела 9. Видови обуки



Графикон 9. Видови обуки

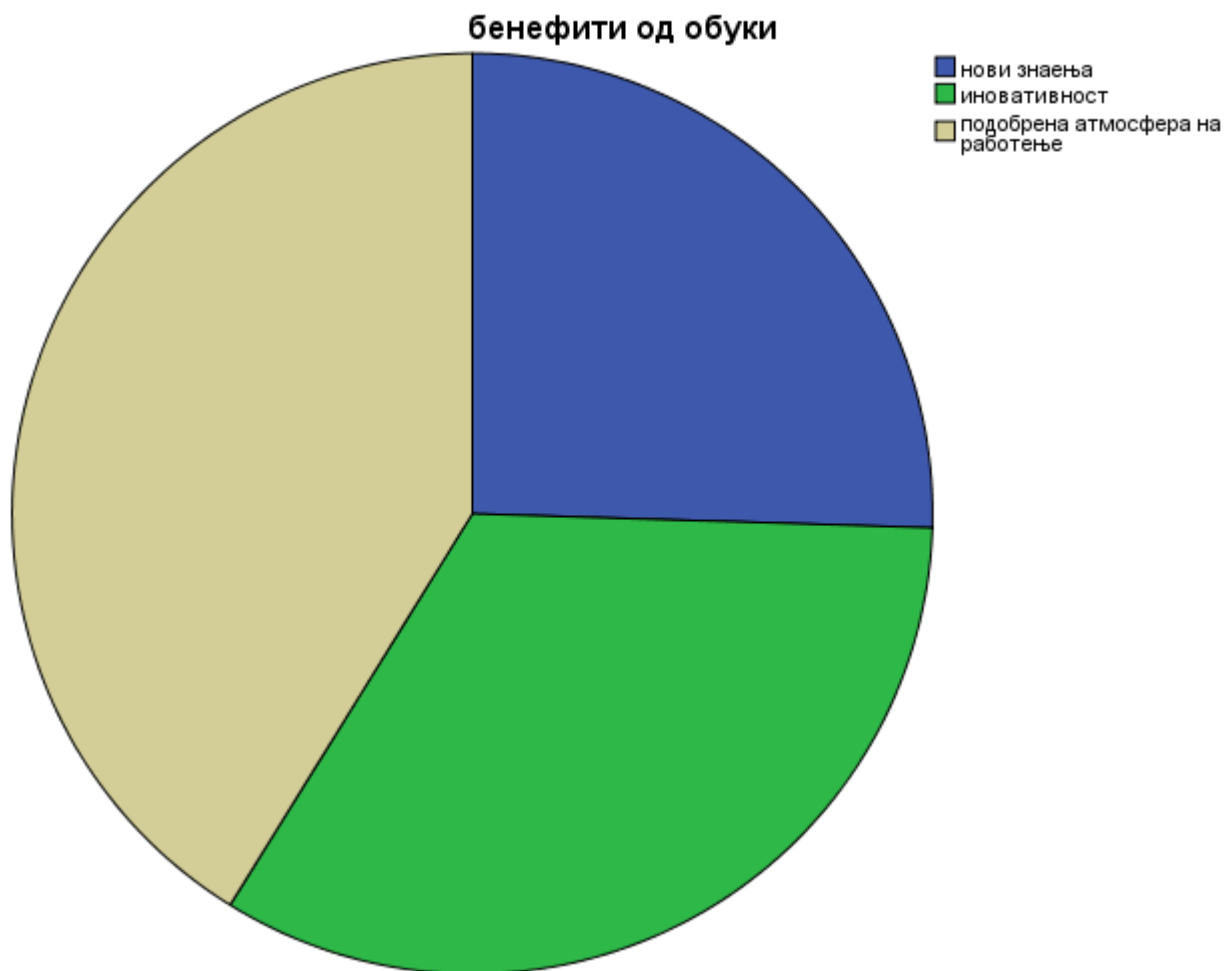
Прикажаните податоци кои се однесуваат на видот на обуките на вработените во претпријатијата, покажуваат дека кај поголем дел од испитаните единици на анализа, 72 или 70,6 % се организирани обуки кои се однесуваат на обуки за вештина на работење, кај 15 или 14,7 % се обуки за тимска работа, следуваат 9 или 8,8 % обуки за мотивација, и дел од 6 или 5,9 % се обуки за комуникациски вештини.

Беневити од обуките

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Нови знаења	26	25,2	25,5	25,5

Иновативност	34	33,0	33,3	58,8
Подобрена атмосфера на работење	42	40,8	41,2	100,0
Total	102	99,0	100,0	
Missing System	1	1,0		
Total	103	100,0		

Табела 10. Бенефити од обуките



Графикон 10. Бенефити од обуките

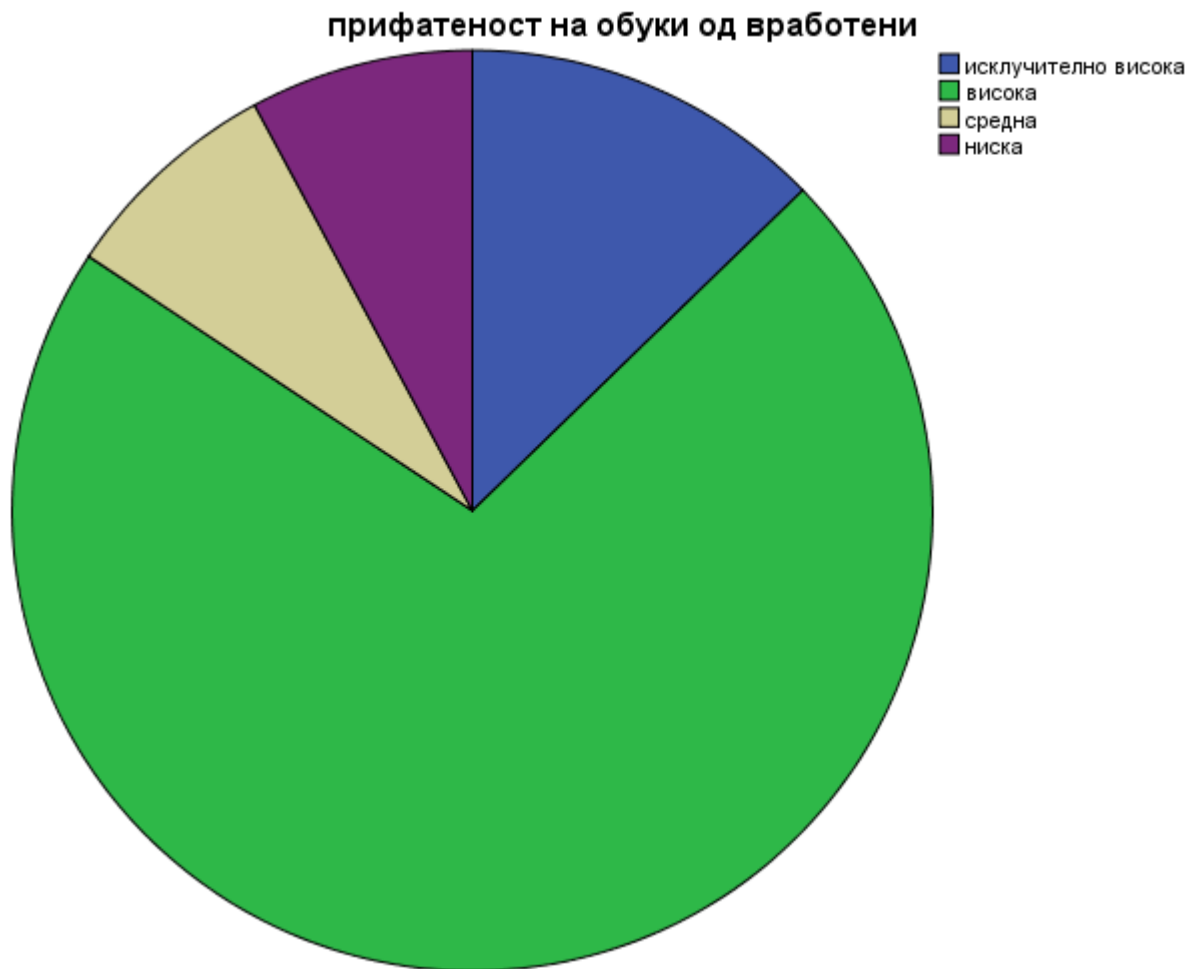
Дадените податоци кои се однесуваат на бенефити од обуките на вработените во претпријатијата, покажуваат дека кај поголем дел од испитаните единици на анализа, 42 или 41,2 % се подобрена атмосфера на

работење, дел од 34 или 33,3 % одговориле дека за нив е иновативност и за дел од 26 или 25,5 % се нови знаења.

Прифатеност на обуките од вработените

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Исклучително висока	13	12,6	12,7	12,7
	Висока	73	70,9	71,6	84,3
	Средна	8	7,8	7,8	92,2
	Ниска	8	7,8	7,8	100,0
	Total	102	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		103	100,0		

Табела 11. Прифатеност на обуките од вработените



Графикон 11. Прифатеност на обуките од вработените

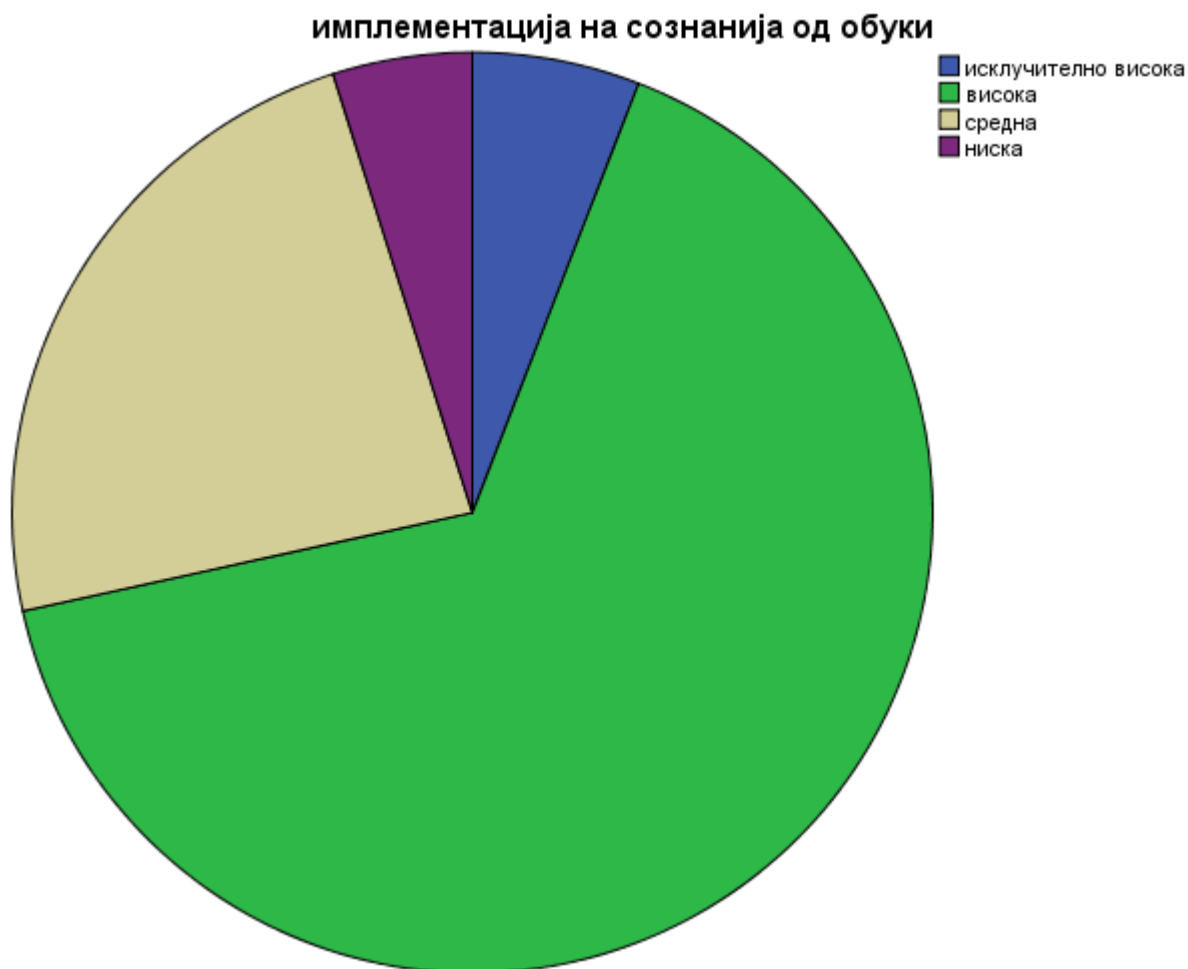
Прикажаните податоци кои се однесуваат на прифатеноста на обуките од вработените во претпријатијата, покажуваат дека кај најголем дел од испитаните единици на анализа, 73 или 71,6 % е на високо ниво, а кај дел од 13 или 12,7 % е исклучително висока.

Имплементација на сознанијата од обуките

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Исклучително висока	6	5,8	5,9	5,9
	Висока	67	65,0	65,7	71,6
	Средна	24	23,3	23,5	95,1

Ниска	5	4,9	4,9	100,0
Total	102	99,0	100,0	
Missing System	1	1,0		
Total	103	100,0		

Табела 12. Имплементација на сознанијата од обуките



Графикон 12. Имплементација на сознанијата од обуките

Дадените податоци кои се однесуваат на имплементацијата на сознанијата од обуките од вработените во претпријатијата, покажуваат дека кај поголем дел од испитаните единици на анализа, 67 или 65,7 % е висока имплементацијата на сознанија стекнати на обуки.

Обуките влијаат на ефективноста на работењето на претпријатијата

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Исклучително висока	28	27,2	27,5	27,5
	Висока	62	60,2	60,8	88,2
	Средна	9	8,7	8,8	97,1
	Ниска	3	2,9	2,9	100,0
	Total	102	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		103	100,0		

Табела 13. Обуките влијаат на ефективноста на работењето на претпријатијата



Графикон 13. Обуките влијаат на ефективноста на работењето на претпријатијата

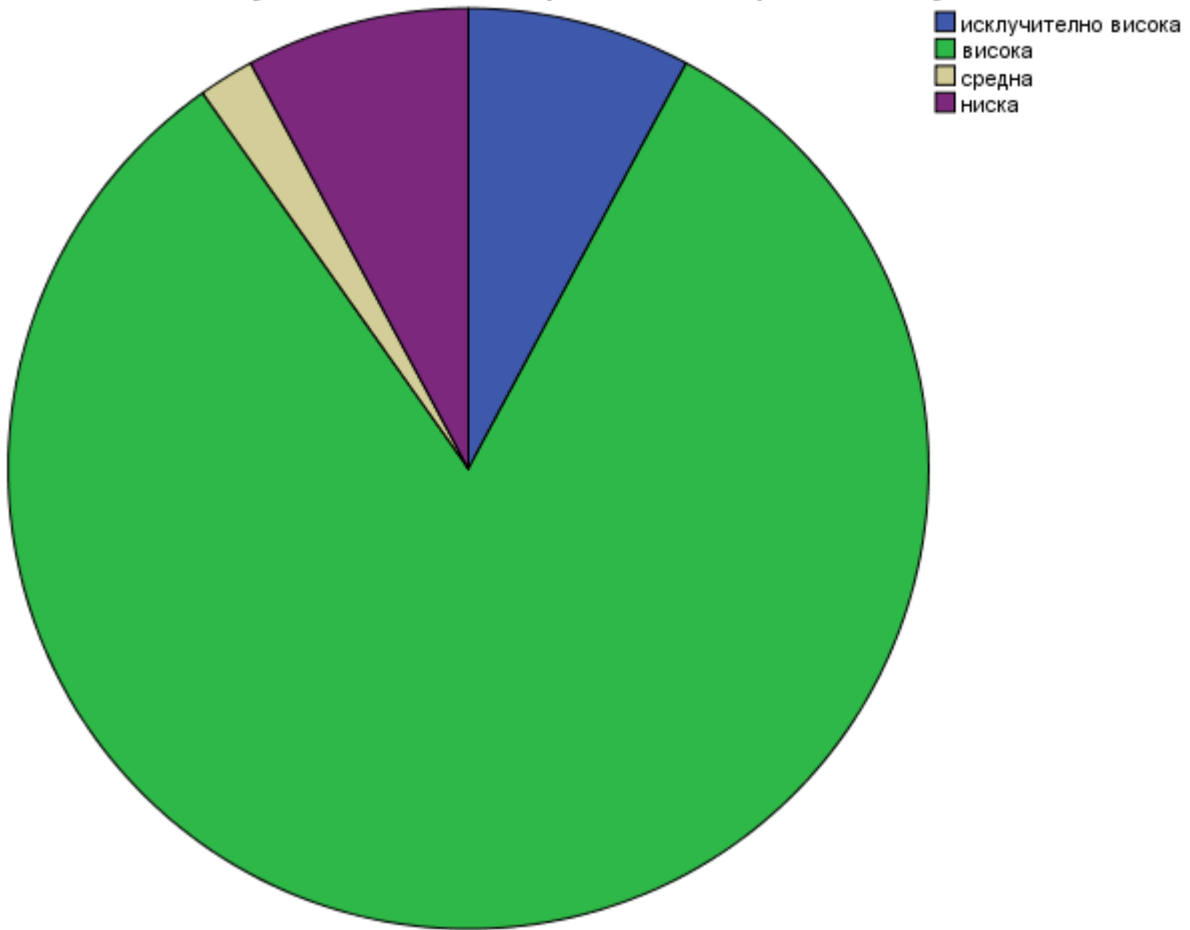
Дадените податоци кои се однесуваат на нивното мислење во однос на тоа дали обуките влијаат на ефективноста на работењето на претпријатијата, покажуваат дека кај најголем дел од испитаните единици на анализа, 62 или 60,8 % сметаат дека на високо ниво обуките влијаат на ефективноста на работењето на претпријатијата.

Улогата на менаџерите во поддршка на обуки

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Исклучително висока	8	7,8	7,8	7,8
	Висока	84	81,6	82,4	90,2
	Средна	2	1,9	2,0	92,2
	Ниска	8	7,8	7,8	100,0
	Total	102	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		103	100,0		

Табела 14. Улогата на менаџерите во поддршка на обуки

улогата на менаџерите во поддршка на обуки



Графикон 14. Улогата на менаџерите во поддршка на обуки

Дадените податоци кои се однесуваат на улогата на менаџерите во поддршка на обуките на кадрите во претпријатијата, покажуваат дека најголем дел од испитаните единици на анализа, 84 или 82,4 % сметаат дека е голема улогата на менаџерите во однос на поддршката на обуки на кадри во претпријатијата.

Подготвеност на менаџерите за инвестирање во обуки

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Исклучително висока	8	7,8	7,8	7,8
	Висока	30	29,1	29,4	37,3

	Средна	61	59,2	59,8	97,1
	Ниска	3	2,9	2,9	100,0
	Total	102	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		103	100,0		

Табела 15. Подготвеност на менаџерите за инвестирање во обуки



Графикон 15. Подготвеност на менаџерите за инвестирање во обуки

Прикажаните податоци кои се однесуваат на подготвеноста на менаџерите за инвестирање во обуки на кадрите во претпријатијата, покажуваат дека најголем дел од испитаните единици на анализа, 61 или 59,8 % сметаат дека

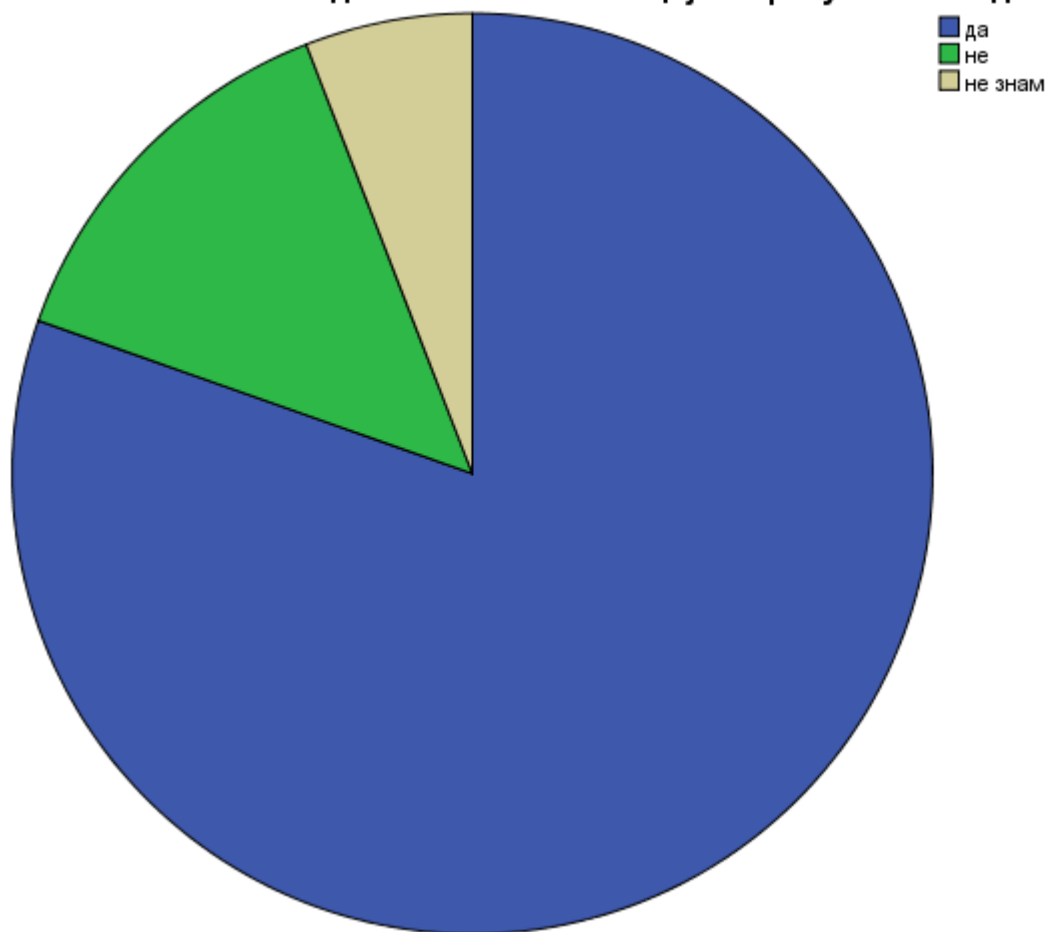
е на средно ниво подготвеноста на менаџерите за инвестирање во обуки во претпријатијата.

Техники за следење на имплементацијата на резултатите од обуките

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Да	82	79,6	80,4	80,4
	Не	14	13,6	13,7	94,1
	Не знам	6	5,8	5,9	100,0
	Total	102	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		103	100,0		

Табела 16. Техники за следење на имплементацијата на резултатите од обуките

техники за следење на имплментација на резултатите од обуките



Графикон 16. Техники за следење на имплементацијата на резултатите од обуките

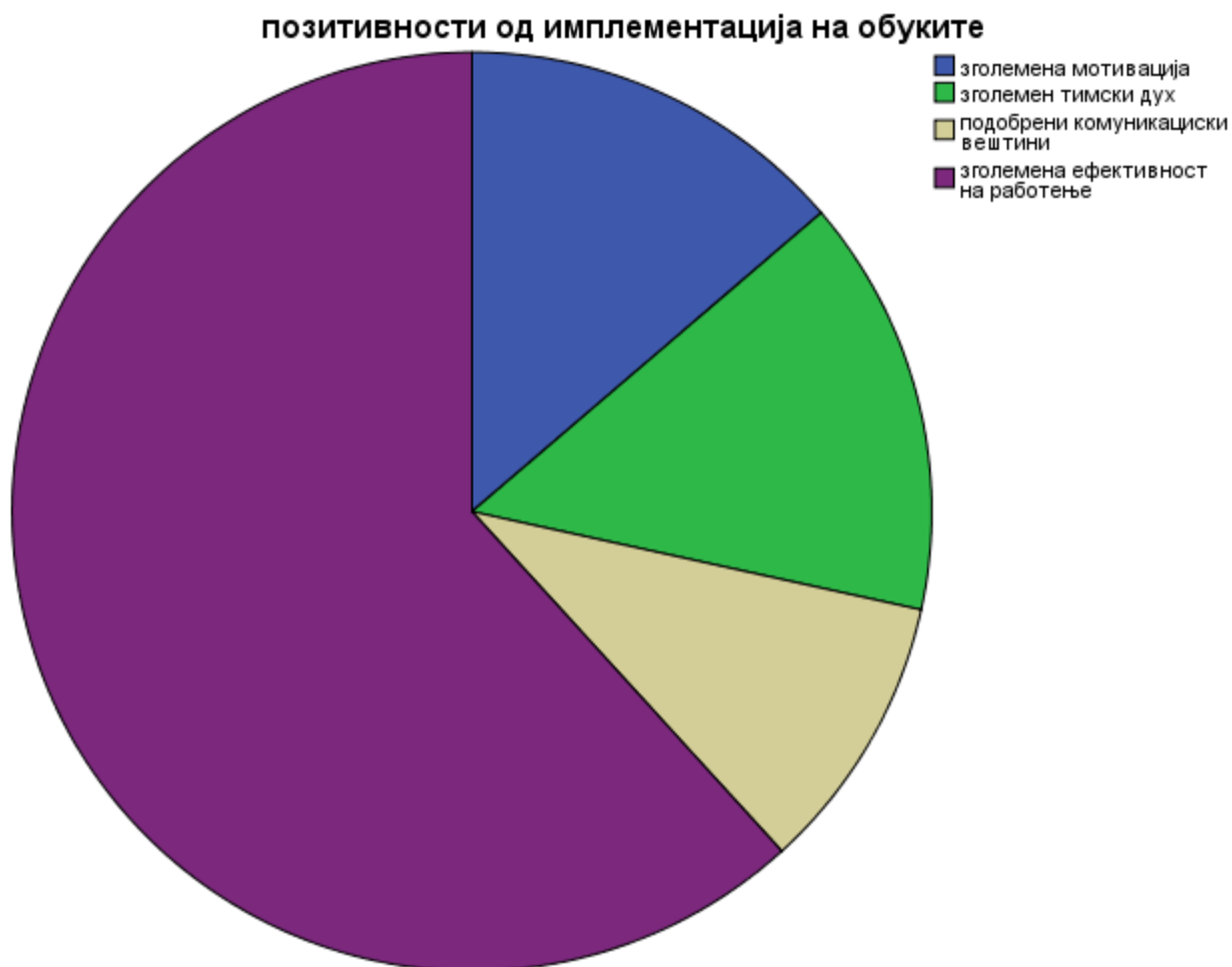
Дадените податоци кои се однесуваат на тоа дали се присутни техники за следење на имплементацијата на резултатите од обуките во претпријатијата, покажуваат дека најголем дел од испитаните единици на анализа, 82 или 80,4 % сметаат дека во претпријатијата постојат техники за следење на имплементацијата на резултатите од обуките.

Позитивности од имплементацијата на обуките

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Зголемена мотивација	14	13,6	13,7	13,7

	Зголемен тимски дух	15	14,6	14,7	28,4
	Подобрени комуникациски вештини	10	9,7	9,8	38,2
	Зголемена ефективност на работењето	63	61,2	61,8	100,0
	Total	102	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		103	100,0		

Табела 17. Позитивности од имплементацијата на обуките



Графикон 17. Позитивности од имплементацијата на обуките

Горе прикажаните податоци што се однесуваат на тоа кои се според нивно мислење позитивности од имплементацијата на обуките во претпријатијата,

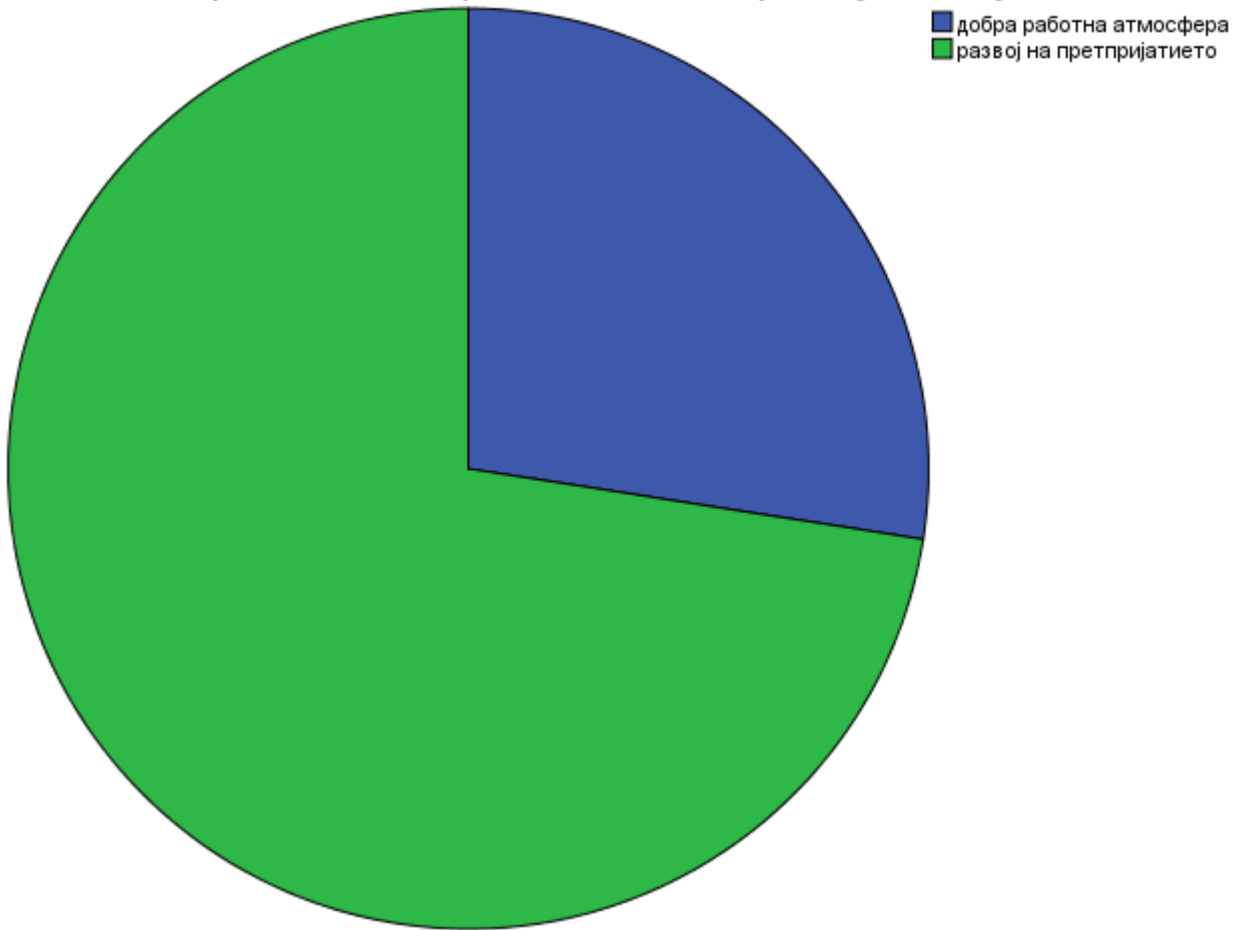
покажуваат дека најголем дел од испитаните единици на анализа, 63 или 61,8 % сметаат дека е зголемена ефективноста на работењето на претпријатијата.

Придобивки на организациите кои спроведуваат обуки

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Добра работна атмосфера	28	27,2	27,5	27,5
	Развој на претпријатието	74	71,8	72,5	100,0
	Total	102	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
	Total	103	100,0		

Табела 18. Придобивки на организациите кои спроведуваат обуки

придобивки на организации кои спроведуваат обуки



Графикон 18. Придобивки на организациите кои спроведуваат обуки

Горе прикажаните податоци кои се однесуваат на тоа кои се придобивките на организациите што спроведуваат обуки, покажуваат дека најголем дел од испитаните единици на анализа, 74 или 72,5 % сметаат дека е развој на самото претпријатие.

Менталитетот на вработените во врска со обуките

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Низок	10	9,7	9,8	9,8
	Среден	28	27,2	27,5	37,3

	Висок	64	62,1	62,7	100,0
	Total	102	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		103	100,0		

Табела 19. Менталитетот на вработените во врска со обуките



Графикон 19. Менталитетот на вработените во врска со обуките

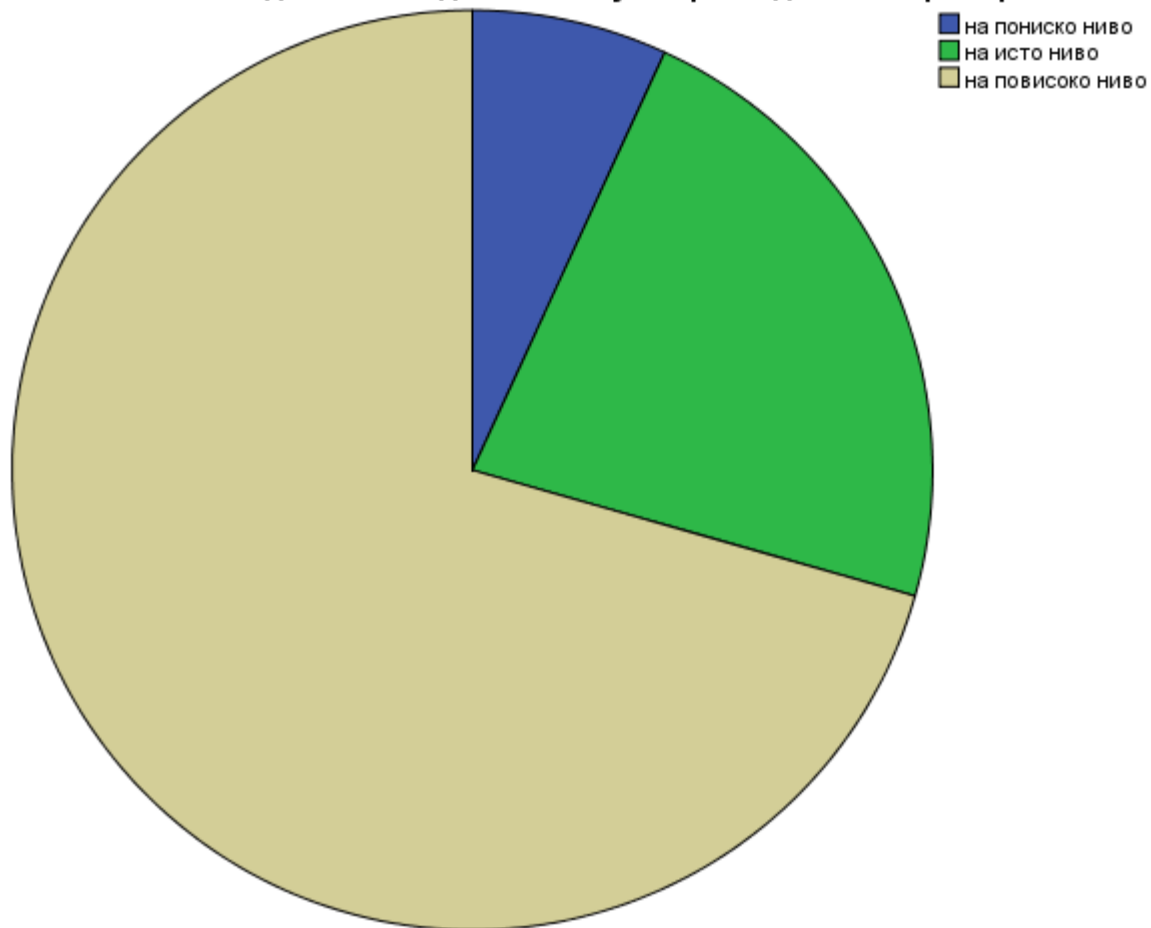
Дадените податоци кои се однесуваат на мислењето во однос на менталитетот на вработените во врска со обуките на кадрите во претпријатијата, покажуваат дека најголем дел од испитаните единици на анализа, 64 или 62,7 % сметаат дека е на високо ниво менталитетот на вработените со позитивен став кон обуките на кадрите.

Во иднина, во однос на обуки треба да се инвестира:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	На пониско ниво	7	6,8	6,9	6,9
	На исто ниво	23	22,3	22,5	29,4
	На повисоко ниво	72	69,9	70,6	100,0
	Total	102	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		103	100,0		

Табела 20. Иднина на инвестирање во обуки

во иднина во однос на обуки треба да се инврстира:



Графикон 20. Иднина на инвестирање во обуки

Горе прикажаните податоци кои се однесуваат на мислењето за тоа дали во иднина во однос на обуките треба да се инвестира, покажуваат дека најголем дел од испитаните единици на анализа, 72 или 70,6 % сметаат дека треба да се инвестира на уште повисоко ниво од моменталната состојба во однос на оваа проблематика.

– Во однос на утврдување на поврзаноста на полот на вработените во претпријатијата и прифатеноста на обуките на кадрите во претпријатијата пресметана е вредност на хи-квадрат тест.

Crosstabs

Case Processing Summary

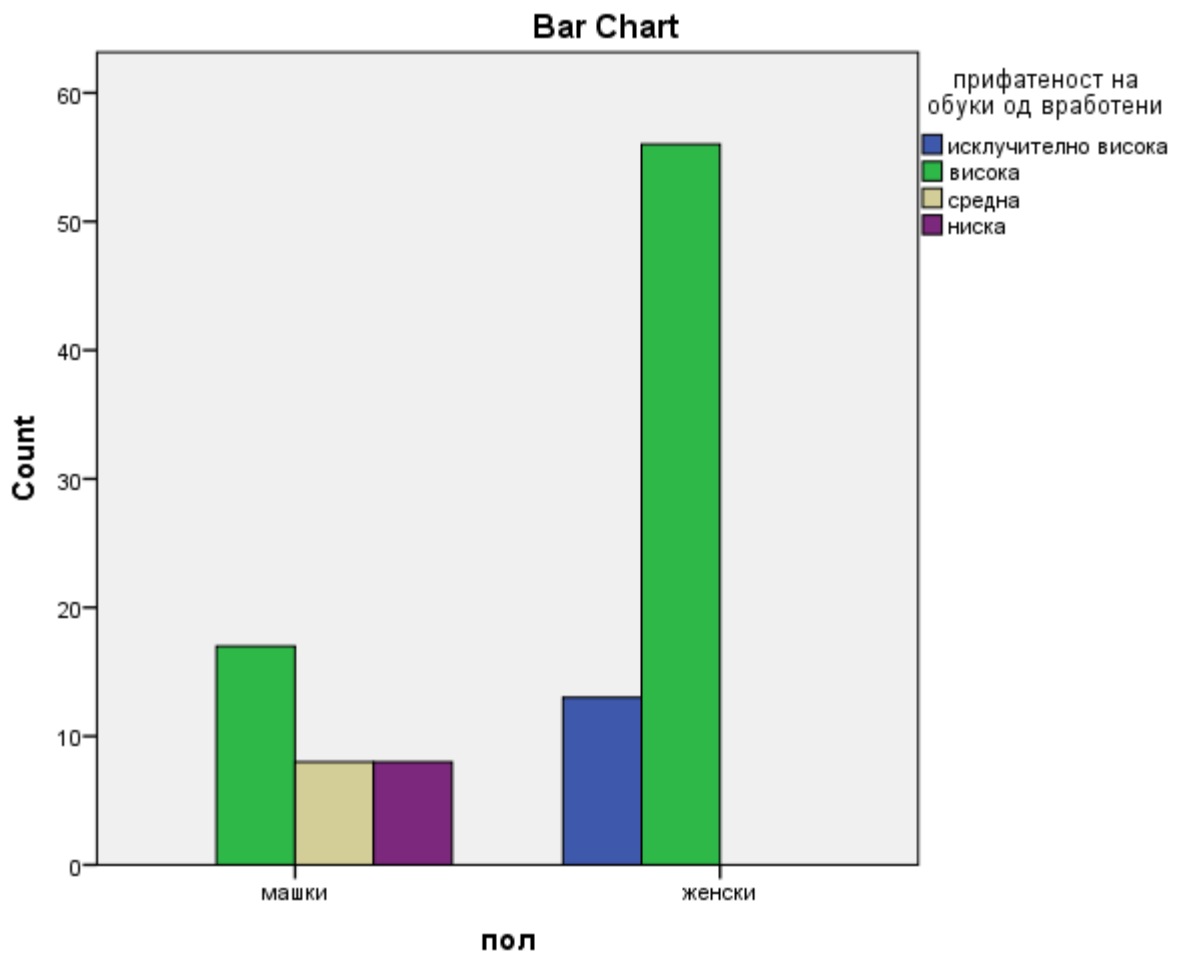
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Пол * прифатеност на обуки од вработените	102	99,0%	1	1,0%	103	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	42,413 ^a	3	,000
Likelihood Ratio	49,180	3	,000
Linear-by-Linear Association	36,486	1	,000
N of Valid Cases	102		

a. 3 cells (37,5 %) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,59.

Табела 1. Вредност на хи-квадрат тест



Графикон 1. Вредност на хи-квадрат тест на варијабла пол и прифатеноста на обуките на кадрите во претпријатијата

Прикажаните податоци кои се однесуваат на утврдување на поврзаноста на варијаблата пол и прифатеноста на обуките на кадрите во претпријатијата, покажуваат дека вредноста на хи-квадратот од 42.413 со диференцијален праг од 3, укажува на постоење на статистички значајна поврзаност на двете варијабли, односно дека вработените од женски пол на исклучително високо ниво ги прифаќаат обуките на кадрите во претпријатијата, за разлика од мажите. Во однос на нивото на значајност од 0,05, ова значи може да се генерализира со 95 % веројатност на останатата популација вработени во претпријатијата.

– Во однос на утврдување на поврзаноста на организирање на обуките на кадрите во претпријатијата и ефективноста на работењето на претпријатијата пресметана е вредност на хи-квадрат тест.

Crosstabs

Case Processing Summary

Cases					
Valid		Missing		Total	
N	Percent	N	Percent	N	Percent

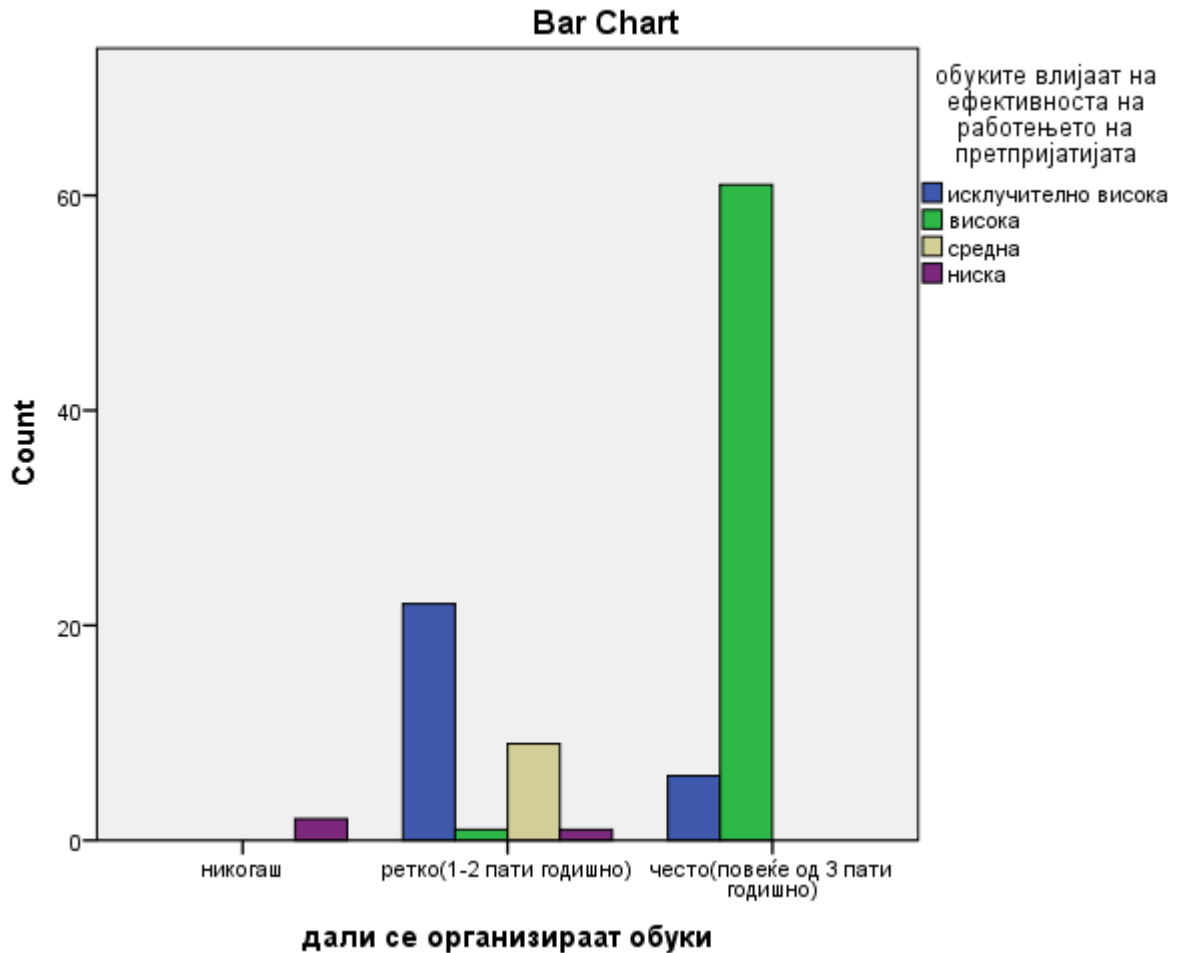
Дали се организираат обуки * обуките влијаат на ефективноста на работењето на претпријатијата	102	99,0%	1	1,0%	103	100,0%
--	-----	-------	---	------	-----	--------

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	141,652 ^a	6	,000
Likelihood Ratio	103,370	6	,000
Linear-by-Linear Association	,228	1	,633
N of Valid Cases	102		

a. 7 cells (58,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

Табела 2. Вредност на хи-квадрат тест на варијаблите организирање на обуките на кадрите во претпријатијата и ефективноста на работењето на претпријатијата



Графикон 2. Вредност на хи-квадрат тест на варијаблите организирање на обуките на кадрите во претпријатијата и ефективноста на работењето на претпријатијата

Прикажаните податоци кои се однесуваат на утврдување на поврзаноста на варијаблата организирање на обуките на кадрите во претпријатијата и ефективноста на работењето на претпријатијата покажуваат дека вредноста на хи-квадратот од 141.562 со диференцијален праг од 6, укажува на постоење на статистички значајна поврзаност на двете варијабли, односно дека во претпријатијата каде често се организираат обуки за кадрите (повеќе од 3 годишно) постои висока ефективност на работењето во претпријатијата.

Во однос на нивото на значајност од 0,05, ова значи може да се генерализира со 95 % веројатност на останатата популација вработени во претпријатијата.

Како синтеза на сите поединечно добиени сознанија е следниот преглед:

Испитаниците кои беа примерок на истражување поголем дел 67,0 % се жени до 30-годишна возраст, претежно со средно образование, од кои 53,9 % се со работно искуство до 5 години со место на живеење во град.

Поголем дел од испитаните единици на анализа работат во средни претпријатија каде често се организираат обуки, односно повеќе од 3 обуки годишно и тоа кај 77,5 % се организираат обуки во живо.

Обуките претежно се однесуваат на обуки за вештина на работење и најчести бенефити од обуките на вработените во претпријатијата, се подобрена атмосфера на работење, иновативност и нови знаења.

Кај поголем дел од испитаните вработени дури 65,7 % е висока имплементацијата на сознанијата стекнати на обуки.

Најголем дел од вработените сметаат дека на високо ниво обуките влијаат на ефективноста на работењето на претпријатијата и дека голема е улогата на менаџерите во однос на поддршка на обуки на кадри во претпријатијата.

Исто така во претпријатијата постојат техники за следење на имплементацијата на резултатите од обуките.

Позитивност од имплементацијата на обуките во претпријатијата е зголемената ефективност на работењето на претпријатијата и развој на самото претпријатие.

Кај најголем дел од испитаните единици на анализа е на високо ниво менталитетот на вработените со позитивен став кон обуките на кадрите кои

сметаат дека во иднина треба да се инвестира на уште повисоко ниво од моменталната состојба во однос на оваа проблематика.

Како дополнителни сознанија се дека вработените од женски пол на исклучително високо ниво ги прифаќаат обуките на кадрите во претпријатијата, за разлика од мажите.

Исто така, во претпријатијата каде често се организираат обуки за кадрите (повеќе од 3 годишно) постои висока ефективност на работењето во претпријатијата.

ЧЕТВРТИ ДЕЛ – КРЕИРАЊЕ МОДЕЛ ЗА УСПЕШНА ОБУКА ПРЕКУ ОЦЕНУВАЊЕ НА БЕНЕФИТОТ ОД НЕГО

4. Изработка и поставување сеопфатен и јасен модел на обука
 - 4.1. Идентификување на потребите од обука во согласност со зацртаните цели
 - 4.2. Јасно и убедливо информирање на вработените за неопходноста од спроведување обука поради потребите на идните работни задачи
 - 4.3. Избор и имплементација на соодветен модел на обука
 - 4.4. Оценување на адекватноста на моделот на обука, преку оценување на остварените резултати
 - 4.5. Оценување на нивото на враќање на инвестицијата (ROI) од имплементацијата на моделот на обука
 - 4.6. Континуирано унапредување на целокупните состојби во организацијата врз основа на навремено антиципирање на потребите од обука, креирање, развој и имплементација на соодветна програма за обука и нејзино приспособување на пазарните состојби

4. Изработка и поставување сеопфатен и јасен модел на обука

Изработката и поставувањето сеопфатен и јасен модел на обука во одредено претпријатие бара почитување на одредени правила со точно утврден редослед, со цел да се избегнат недоследности и нецелосно постигнување на посакуваните цели. Посебно, накратко се опишани чекорите.

4.1. Идентификување на потребите од обука во согласност со зацртаните цели

Денес, современата организација се опишува како интеракција на визионерските способности и вештини на лидерите и know-how менаџмент. Додека кај моделот на организациска структура сè се заснова на претпоставки на хиерархијата, каде лидерот се наоѓа на чело на организацијата и од него се очекува да ги знае сите одговори – современите организации се градат врз знаењето на сите членови собрани во разни тимови.

Анализата на потребите за обука во согласност со зацртаните цели, односно целите што сакаат да се постигнат е процес на идентификување на празнините помеѓу постојната обука на вработените и потребите за обука. Анализата на потребите за обука е првата фаза во процесот на обука и вклучува низа чекори кои откриваат дали обуката ќе помогне во решавањето на идентификуваниот проблем. Обуката најчесто може да се опише како „стекнување вештини, концепти или ставови кои резултираат со подобрени перформанси во работната средина“. Анализата на потребите за обука ја разгледува секоја страна од оперативната област на работа, така што концептите и ставовите на човечките елементи на системот можат ефективно да се идентификуваат и да се одреди соодветна обука¹⁵.

Анализата на потребите за обука најчесто се користи како дел од процесот на развој на системот. Поради тесната поврзаност помеѓу дизајнот

¹⁵ E., McGaughey. (2018). A Human is not a Resource. Centre for business research, University of Cambridge.

на системот и потребната обука, во повеќето случаи тоа оди рака под рака со развојот, за да се покријат барањата за обука.

4.2. Јасно и убедливо информирање на вработените за неопходноста од спроведување обука поради потребите на идните работни задачи

По идентификувањето на конкретните потреби се оди кон јасно и убедливо информирање на вработените за неопходноста од спроведувањето обука поради потребите на идните работни задачи. Неопходно е информирањето на вработените да биде на јасен начин поради едноставниот пристап за разбирање на потребите од обука од страна на сите вработени. Во оваа смисла, освен писменото известување, големо значење има и блискиот контакт на вработените со одговорните за планирање и реализирање на обуките, како и со менаџерите. Овде треба да се почувствува слободна атмосфера за сите прашања поврзани со неопходноста и идните придобивки од обуките на кадрите.

4.3. Избор и имплементација на соодветен модел на обука

Предложени и развиени се алатки и методи за интегриран пристап. Изборот помеѓу дизајнот на обуката се оценува во светлината на разбирањето на оперативните задачи. Овој пристап исто така користи информации за евидентираните критични тешкотии и инциденти за да ја прегледа предложената обука и да обезбеди баланс на потребите и трошоците на обуката. Овој уникатен, интегриран пристап кон човечките фактори и анализата на потребите за обука е успешно користен во бројни претпријатија.

4.4. Оценување на адекватноста на моделот на обука преку оценување на остварените резултати

Во текот на последните 20 години, критичката природа на човекот во основа се промени од едноставна умешност и процедурални операции во состојба каде одлучувањето, когнитивните способности, асимилацијата на податоците, комуникациските вештини и ставови се клучни. Дополнително, структурата на позициите на персоналот кој оперативно учествува во современите системи е диверзифицирана пропорционално со сложеноста на технологијата. Ова ја поттикнува потребата за формален пристап.

Задачата за обука може да се подели на повеќе дискретни компоненти, од кои секоја се занимава со различен дел од целокупниот процес на учење. Оваа анализа е како што следува: психо-моторни вештини поврзани со конкретна струка, процедурални вештини, трансфер на знаење, комуникациски вештини, пошироко размислување, учење на ставови, обука за изведба, контрола на физиолошки стрес.

Улогата на оценување и анализата на обуката е да изгради формален мост помеѓу достапните податоци за дизајнот и медиумите за обука и целите за обука, со цел да се олесни преносот на елементите за обука во оперативната средина.

За комплексен мултикориснички систем, често се креира мапа од корисник до задача за да се прикаже односот помеѓу задачите и идентификуваната тимска структура, а исто така да се идентификуваат нови групи корисници кои треба да имаат разбирање за системот. Јазот во обуката се оценува со споредување на целите и задачите преземени од поединците со постојната обука.

Постои широк спектар на начини и средства за обука што може да се користат, од традиционални обуки и предавања засновани на обуки и предавања со софистицирани симулатори. Различни медиуми се повеќе или помалку соодветни за различни активности. Неопходно е да се одреди најсоодветен и најисплатлив медиум за обука за различни области.

Дефинирани се многу различни пристапи, но најуспешен е систематскиот пристап кон обуката.

Анализата на потребите за обука е дефинирана како идентификување на барањата за обука и најефективните средства за исполнување на овие барања и таа секогаш треба да се спроведува онаму каде што се смета дека има голем нов развој во политиката, набавка на опрема или процедури коишто имаат потенцијално влијание врз тековниот режим на обука.

Анализата на потребите има долгогодишно искуство во успешно користење на прифатените техники применети за развој на системи за обука, вклучувајќи го и системскиот пристап кон обука, користејќи специфични стандарди по потреба.

4.5. Оценување на нивото на враќање на инвестицијата (ROI) од имплементацијата на моделот на обука

Во однос на евалуацијата на нивото на враќање на инвестицијата (ROI) од имплементацијата на моделот на обука, треба да се напомене дека треба да се имаат предвид потенцијалните позитивности што ги носат со себе обуките и покрај големите инвестиции, како од материјален така и од временски аспект. Тие генерално се однесуваат на забрзување на транзицијата на усвојување промени, намалување на ризикот и деловното влијание и кадар кој не само што е подготвен за промени туку и целосно е опремен.

4.6. Континуирано унапредување на целокупните состојби во организацијата врз основа на навремено антиципирање на потребите од обука, креирање, развој и имплементација на соодветна програма за обука и нејзино приспособување на пазарните состојби

Последниот, а воедно и прв чекор во цикличниот процес на развој на кадрите преку обуки, а паралелно со тоа и напредок и развој на претпријатијата е континуираното унапредување на целокупните состојби во организацијата, врз основа на навремено антиципирање на потребите од обука, креирање, развој и имплементација на соодветна програма за обука и нејзино приспособување на пазарните состојби.

Во оваа смисла дизајнот на обука фокусиран на корисниците, всушност е дефинирање кои се корисниците, дефинирање на нивните задачи и цели, ниво на искуство, какви функции сакаат и какви се потребни од системот, какви информации сакаат и им се потребни и нивно разбирање како корисници.

Дизајнот фокусиран на корисникот е исто така поврзан со идентификување на вештините потребни за извршување на работата, проценка на вештините на потенцијалните нови барања и на развивањето цели. Првиот чекор во секој процес на дизајнирање е да се разберат потребите на корисникот.

Едноставно кажано, додека анализата на барањата се фокусира на елементите што треба да бидат претставени во системот, анализата на потребите се фокусира на барањата поврзани со целите, аспирациите и потребите на корисничката и/или корисничката заедница и ги воведува во анализата на системските барања. Главната цел на анализата на потребите е задоволството на корисниците, а оттука и развојот на претпријатијата.

ЗАКЛУЧОК

Предмет на теоретското и емпириското истражување се самите промени што настануваат во динамичното окружување, кои првенствено се однесуваат на знаењето и информираноста, како и на воведувањето иновации, што значи и навремено обучување на вработените во организациите, со интенција за стекнување на потребните способности за ефикасно извршување на работните задачи. Обучувањето е со цел да се стекне конкурентска предност и развој на претпријатијата.

Денешните успешни организации својата конкурентност ја темелат на знаења и иновација. Овие организации конкурентската предност ја постигнуваат така што не се натпреваруваат со другите. Тие „играат“ своја игра и успеваат затоа што се различни од другите и се подготвени да се менуваат и постојано треба да вршат континуирана обука на вработените согласно со промените што ги диктира надворешното окружување. Обуката се однесува на подобрување на перформансите на вработените за извршување на задачите на кои моментално работат. Оние компании кои посветуваат доволно време, финансии и труд за едукација на вработените, се секогаш чекор пред другите. На тој начин вработените се подготвени навреме да ги антиципираат промените што доаѓаат од надворешното окружување и тие промени да ги имплементираат во својата работна задача, која треба да биде навреме и точно извршена, според однапред утврдениот план.

Во таа насока беше спроведено истражување на случаен избор на испитаници вработени во претпријатија од различен вид во државата, чија цел беше опис на моменталната состојба која се однесува на обуките на кадрите како клучна детерминанта за опстанок и развој на претпријатијата. Како заклучни, беа генерирани следните сознанија:

- Присутно е средно ниво на застапеност на обуки за вработени во претпријатијата во државата;
- Застапени се различни видови обуки за вработени во претпријатијата;
- Присутни се низа бенефити од обуката на кадрите, како што се нови знаења, нови идеи, иновативност;

- Постои висока прифатеност на обуките од страна на вработените;
- Присутно е високо ниво на имплементирање на сознанијата од обуките;
- Обуките влијаат на ефикасноста на работењето и развојот на претпријатијата;
- Исклучително значајна е улогата на менаџментот во давањето поддршка при користењето разни програми и видови обуки на своите вработени;
- Присутна е подготвеност кај менаџерите за инвестирање во обуки за вработените во претпријатијата;
- Застапени се техники за имплементација на програмите за обука, следење на самиот процес и анализа на резултатите од нивното спроведување;
- Постојат низа позитивни страни од имплементацијата на обуките на вработените на самиот процес на работење;
- Присутни се придобивки за организациите што спроведуваат обуки за вработените во претпријатијата;
- Присутен е висок менталитет во однос на значењето на потребата од обука на вработените;
- Во иднина треба дополнително да се инвестира во обуки на кадрите за развој на претпријатијата.

Како резултат на поединечно стекнатите сознанија следува дека се прифаќа генералната хипотеза на истражувањето дека е направен значаен чекор во однос на инвестирањето во кадрите во претпријатијата, односно застапено е солидно ниво на обуки за вработени во претпријатијата и обуките влијаат на ефикасноста на работењето и на развојот на претпријатијата.

Секторот за човечки ресурси во работењето на претпријатијата има сè позначајна улога во организациите. Промените се многу брзи, така што доживотното учење стана неопходност, како за вработените кои сакаат да останат конкурентни на пазарот на труд така и за самите претпријатија кои сакаат да држат чекор со светскиот тренд.

За сите нив треба да важи правилото дека обуките на кадрите се неопходност денес и треба да имаат свој континуитет.

На обуките на кадрите треба да се гледа како инвестиција, а не како на вид трошок. Организациите и самите вработени треба да имаат зголемена свест за тоа дека клучот за успехот се наоѓа во интелектуалниот капитал, а тој бара постојано вложување во обуки, развој на вработените, нивно усовршување, по што природно следува развојот на самите организации.

Преглед на користена литература

1. Anderson, R. J. & Adams, W. A. (2015). Mastering Leadership: An Integrated Framework for Breakthrough Performance and Extraordinary Business Results. Wiley.
2. Beblin, M. R. (1993). Management Teams: Why They Succeed or Fail, Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.
3. Belasco, J. A. (1990). Teaching the Elephant to Dance. The Manager's Guide to Empowering Change, New York: Plume Book
4. Bitel, L. (1997). Liderstvo - stilovi i tehnike upravljanja, Clio, Beograd
5. Bobinski, D. (2004). Three keys to finding good managers, Retrieved from: [http://www. management-issues.com/opinion/1491/three-keys-to-finding-good- managers](http://www.management-issues.com/opinion/1491/three-keys-to-finding-good-managers)
6. Bogičević, B. (2003). Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Beograd
7. Brown, J. (1993). Learning organizations, Sarita Chawla and John Renesh; Produktivity press, Portland, Oregon
8. Buhler, P. (2002). Human Resource Management, D.B. A, M.B. A., New York
9. Cascio, W. F. (1989). Managing Human Resources - Productivity Quality of Working, Life Profit Me Grow - Hill Book Company, New York
10. Cherry, K. (2015). Hierarchy of Needs: The Five Levels of Maslow's Hierarchy of Needs.
11. Clark, N. (1994). Team Building: A Practical Guide For Trainers, London: McGraw - Hill Book Company Europe
12. Daft, L. R. (1992). Organization Theory and Design, Fourth Edition, West Publishing Company, Saint Paul
13. David, F. R. (1991). Strategic Management, New York: Macmillan Publishing Company
14. Draker, P. (2003). Moj pogled na menadžment (Prevod sa engleskog), Novi Sad: Adižes
15. Draker, P. (2005). Upravljanje u novom društvu, [prevod Branislava Vukić, Marijana Curguz], - Novi Sad: Adižes

16. DESSLER G., Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Četvrto izdanje, Data status, Beograd, 2007.
17. Galbraith, J. et al. (1993). Organizing for the Future: The New Logic for Managing Complex Organizations, San Francisko: Jossey-Pass Publishers
18. Gareth R Jones, Jenifer M George, (2008). Sovremen Menaxment, 2008 str.535
19. Hackman, J. R. (2002). Leading Teams: Setting the Stage for Great Performance, Harvard Business School Press, Boston
20. Heleta, M. (1995). Kvalitetom u svetu: sistem kvaliteta osnova za TQM, Beograd: Magenta ZI
21. Hayes, J. (2014). The Theory and Practice of Change Management. London. Palgrave MacMillian, 137.
22. Jex, S. & Britt, T. (2008). Organizational Psychology: A scientist-practitioner approach. Hoboken, NJ. John Wiley & Sons, Inc.
23. Jones, G. R. & George, J. M. (2008). Contemporary Management. McGraw-Hill Education.
24. Katz, R. L. (1974). Skills of an Effective Administrator", Harvard Business Review
25. Katzenbach, R. J. & Smith, K. D. (1993). The Wisdom of Teams: Creating the Hight-Performance Organization, New York: Harper Business
26. Korelc, T. (2007). Organizacijska kultura, Izvađeno od: http://www.creatoor.com/organizacijska_kultura
27. Klonoski, R. (2011). Work motivation, culture, and economic development: Is work motivation shaped by its socio-economic context? International Journal of Management & Information Systems, 15(4), 91-97.
28. Laudon, K., Jane Laudon. (2011). Management Information Systems - Managing The Digital Firm (12th Edition) Prentice- Hall Inc. 2011).
29. Lončarević, R. (2007). Menadžment, Beograd: Univerzitet Singidunum
30. Lončarević, R. (2007). Menadžment: principi, koncepti i procesi, Beograd: Univerzitet Singidunum

31. Malmelin & Virta (2016). Managing creativity in change: Motivations and constraints of creative work in a media organization. *Journalism Practice*
32. Maryam, T. A. 2014. Employee Motivation: The Key to Effectiveness Organizational Management in Nigeria. *IOSR Journal of Business and Management*, 16, 4:1, 1–8.
33. Maslow, A. H. (1982). *Motivacija i ličnost*, Nolit, Beograd
34. Maslow, A. Hierarchy of needs, Retrieved from: <http://www.afirstlook.com/docs/hierarchy.pdf>
35. McGregor, D. (1960). *The Human Side of Organization*, McGraw-Hill, New York
36. Mintzberg H. & Quinn, J. B. (1988). *The Strategy Process*, Englewood Cliffs (N.J.): Prentice-Hall
37. Munchinsky, Paul M. (2012). *Psychology Applied to Work*. Summerfield, North Carolina: Hypergraph Press, Inc.
38. Petkovski, K. & Joshevska, F. (2013). Motivation factors in educational organizations, *Conference proceedings*, Sofija: Technical university
39. Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behaviour*. Boston. Pearson Education, Inc.
40. Rothberg, G. (2005). Fourth Quarter. The Role of Idea in the Managers Workplace: Theory and Practice. *Pakistan Management Review*, XLII, 4, 48-73.
41. Rothaermel, F. T. (2012). *Strategic Management: Concepts and Cases*, McGraw-Hill/Irwin
42. Roy, R. (2006). *Situational Leadership and Empowerment*
43. Rue, L. W. & Byars, L. L. (1996). *Supervision-Key Link to Productivity*, Irwin/McCraw-Hill, Boston, Massachusetts
44. Randić D., Antić Z., *Menadžment kvaliteta*, Beogradska poslovna škola – Visoka škola strukovnih studija, Beograd, 2010.
45. Sengi, P. (2007). *Peta disciplina: Umeće i praksa organizacije koja uči* (prevod Slobodan Dimić), Novi Sad: Asee

46. VUJIĆ D., Menadžment ljudskih resursa i kvalitet: ljudi – ključ kvaliteta i uspeha, Drugo izdanje, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd, 2003.
47. STAVRIĆ B., MARĐOKIĆ B., GAŠOVIĆ M., Menadžment, Beogradska poslovna škola – Visoka škola strukovnih studija, Beograd, 2004.
48. Stajkovic, L., Sergent, Peterson, A, Gary, K., S (2018). Prime and Performance: Can a CEO Motivate Employees Without Their Awareness". *Journal of Business and Psychology*. 34 (6): 791–802.
49. Шуклев Б. (2009). „Менаџмент“, шесто издание, Економски факултет 2009 год; стр. 253
50. Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. 1990. Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666–681. Weiner, B. 2012. An attributional theory of motivation and emotion. Springer Science & Business Media
51. Yin, R. 1989. Case Study Research: Design and Methods. Newbury Park, CA. Sage.

Интернетски извори:

1. Denis Diderot

<http://sh.wikipedia.org/wiki/Denis_Diderot>пристапено на: 5.4.2011

2. Obrazovanje i razvoj kadrova

<<http://www.vus.hr/Nastavni%20materijali/Osnove%20menadzmenta/15.%20Obrazovanje%20i%20razvoj%20kadrova.pdf>>пристапено на: 2.4.2011

3. The balance careers

<<https://www.thebalancecareers.com/does-your-workplace-inspire-motivation>>пристапено на: 6.4.2021

Прилог-инструмент

Прилог 1
Анкетен прашалник
(Конструиран според проблемот на научното истражување)

Економски факултет

Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип
2022

Почитувани,

Целта за реализирање на истражувањето е добивање сознанија за влијанието на обуките на кадрите како детерминанта за опстанок и за развој на претпријатијата во нашата држава. Добиените сознанија се облик на мониторирање на моменталната состојба во претпријатијата и за превентивно и дополнително подобрување.

Во таа насока Ве молиме да одговорите според Ваше мислење на прашањата со заокружување буква пред дадените одговори со кои се сложувате.

- 1) Пол: машки женски
- 2) Возраст: _____
- 3) Образовен статус
 - а) средно образование
 - б) високо образование
 - в) постдипломски студии

- 4) Работно искуство
 - а) до 5 години
 - б) од 5-10 години
 - в) над 10 години
- 5) Место на живеење

- а) град
 - б) село
- 6) Претпријатие во кое работите:
- а) мало
 - б) средно
 - в) големо
- 7) Дали во претпријатието во кое работите се организираат обуки за кадрите:
- а) никогаш
 - б) ретко (1-2 во годината)
 - в) често (повеќе од 3 во годината)
- 8) Обуките се:
- а) онлајн
 - б) во живо
- 9) Застапени се следните видови обуки за вработени во претпријатијата:
- а) обуки за мотивација
 - б) обуки за тимска работа
 - в) обуки за комуникациски вештини
 - г) обуки поврзани со вештина на работење
- 10) Присутни се низа бенефити од обуката на кадрите:
- а) нови знаења
 - б) иновативност
 - в) подобрена атмосфера на работење
- 11) Вашата прифатеност на обуките е:
- а) исклучително висока
 - б) висока
 - в) средна
 - г) ниска
- 12) Сознанијата стекнати на обуките ги имплементирате:
- а) исклучително многу
 - б) многу

- в) средно
 - г) ниско
- 13)Обуките влијаат на ефективноста на работењето и развојот на претпријатијата:
- а) исклучително многу
 - б) многу
 - в) средно
 - г) ниско
- 14)Значајна е улогата на менаџментот во давањето поддршка при користење разни програми и видови обуки на своите вработени:
- а) исклучително многу
 - б) многу
 - в) средно
 - г) ниско
- 15)Присутна е подготвеност кај менаџерите за инвестирање во обуки за вработените во претпријатијата:
- а) исклучително многу
 - б) многу
 - в) средно
 - г) ниско
- 16)Застапени се техники за имплементација на програмите за обука, следење на самиот процес и анализа на резултатите од нивното спроведување;
- а) да
 - б) не
 - в) не знам
- 17)Позитивни страни од имплементацијата на обуките на вработените на самиот процес на работење се:
- а) зголемена мотивација
 - б) зголемен тимски дух
 - в) подобрен комуникациски вештини

г) зголемена ефективност

18) Придобивки за организациите кои спроведуваат обуки за вработените во претпријатијата:

а) добра работна атмосфера

б) развој на претпријатието

19) Менталитетот на вработените во однос на значењето на потребата од обука:

а) низок

б) среден

в) висок

20) Во иднина во однос на обуките на кадрите во претпријатијата како услов за развој треба да се инвестира;

а) на пониско ниво

б) на исто ниво

в) на повисоко ниво.